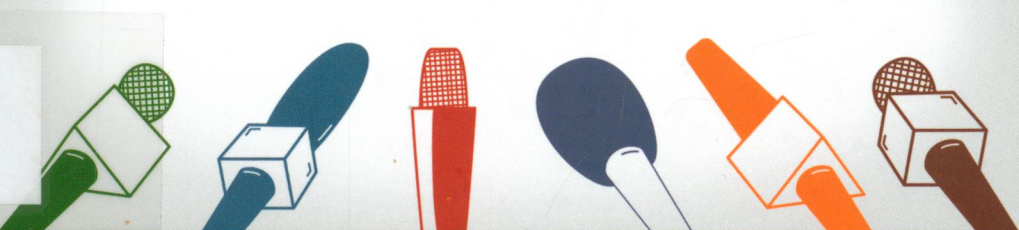


BÖHM KORNÉL

„Sem
megerősíteni,
sem cáfolni...”

LÉPJÜNK TÚL A KÖZHELYEKEN
HATÉKONY
KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓVAL!



„Többször kezeltem mások válságait, néha még sikerrel is. A magam kríziseivel viszont mindig nehezen boldogultam. A tanácsadó különösen kényes arra, hogy tanácsért kihez forduljon. Bőhm Kornél véleményét bármikor szívesen kikérném, mert pont olyan, mint a könyve: okos, precíz, megfontolt és elegáns.”

Batiz András,
az Impact Works alapítója, kommunikációs
tanácsadó és tréner, volt kormánybiztos

„A kríziseket talán csak a PR-szakemberek szeretik, mert ilyenkor végre megmutathatjuk, mire vagyunk képesek. Ez a könyv fellebbenti a fátylat a kríziskezelés kulisszatitkairól, kézfogható segítséget nyújtva a szakemberek és a laikusok számára is.”

Lakatos Zsófia,
a Magyar Public Relations Szövetség elnöke

„Ne feledjük, egy krízis megoldása soha nem az adott problémáról szól csupán, hanem a vállalati reputáció megőrzéséről is. Nem kérdés, érdemes felkészülni – ehhez kiváló segítség ez a könyv.”

Balaton Anita,
a Café PR alapítója és ügyvezető igazgatója

„A változó gazdasági életben a válságok is újabbnál újabb formában jelennek meg. Ezért a vállalatok egészséges működéséhez nélkülözhetetlenek a naprakész válságkommunikációs útmutatók, mint az elismert szakember, Bőhm Kornél könyve is, amely az örök érvényű kríziskezelési szabályokat a legfrissebb kommunikációs módszerekkel ötvözi.”

Horváth-Magyary Nóra,
a K&H Csoport kommunikációs
ügyvezető igazgatója

BŐHM KORNÉL

„SEM MEGERŐSÍTENI, SEM CÁFOLNI...”

LÉPJÜNK TÚL A KÖZHELYEKEN HATÉKONY
KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓVAL!

hvg  könyvek



S000551549

Bóhm Kornél: „Sem megerősíteni, sem cáfolni...” – Lépünk túl
a közhelyeken hatékony kríziskommunikációval!

Copyright © Bóhm Kornél, 2018

Szerkesztette: Rapajka Gabriella

Borítógrafika: Ghyczy Diána

Borítóterv: Tabák Miklós

Illusztrációk: Ghyczy Diána

A szerző fotója: Fazekas István

HVG Könyvek, Budapest, 2018

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-574-9

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos
– reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában
vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon –
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Erdős Tamás

„Már süllyed a hajó, de még festik a korlátokat.”¹

SÁNDOR GYÖRGY

„...még az ellenségemnek sem ajánlom.”²

VÍG MIHÁLY

TARTALOM

Véres előszó	9
Miről beszélünk? – Nem mind krízis, ami annak látszik	13
1. Borsószemek a dobokon – A megelőzés	23
2. Verjünk sátrat! – A felkészülés	49
3. Ha beütött a mennykő – Válságkezelés	65
4. Akiken az ostor csattan – Belső kommunikáció krízis esetén	97
5. Phofüggő törzsvendég – Újjáépítés krízis után	113
6. Tegyük a mérlegre! – A kríziskommunikáció értékelése	125
7. Elég egy erős slag? – A krízismenedzsment értékelése	147
8. Megremeg a marsallbot? – A vezető hatékonyságértékelése	165
9. A csapás álruhás áldás – A krízis mint esély	183
10. Józsi bácsi nem lesz ott – A tanuló szervezet	213
Minden jó, ha a vége jó	227
Köszönetnyilvánítás	231

Bibliográfia	233
Jegyzetek	237
Név- és tárgymutató	249

VÉRES ELŐSZÓ

A kríziskommunikáció olyan, mint a vér. Meglepően sok közös jellemzőt találunk az üzleti élet egyik különleges részterülete és az emberi test létfontosságú alkotóeleme között. Nem csak abban az értelemben, hogy a médiára vonatkozó aranyigazság szerint „if it bleeds it leads”. Vagyis minél véresebb, borzongatóbb egy híryanagy, annál nagyobb érdeklődésre tarthat számot a nézettségre és kattintásszámra fókuszáló közegben. Noha ez is igaz lehet, maga a kríziskommunikáció ideális esetben nem is feltétlenül a nyilvánosság előtt zajlik. Ha egy ügy vezető szerepet kap is a médiában, a krízisbe került szervezet kommunikációs tevékenységének fő célja a lecsendesítés, a „botrány” eltemetése, a jótékony homály előidézése. Ennek ellenére fennáll a kézenfekvő összefüggés is: a katasztrófák, balesetek, véres halálesetek kríziskommunikációs tevékenységet vonnak maguk után. De még csak nem is erre gondolunk.

Biológiai tanulmányainkat felidézve eszünkbe juthat, hogy a mindent beborító bőr után testünk második védelmi vonala a vér. Ha sérülés ér bennünket, a bőr folytonossága megszakad, ezért második védőpajzsként a vér kel a teljes szervezet védelmére: elzárja a kártékony behatoló további útját a test belseje felé, és így megakadályozza a fertőzés kialakulását.

Az üzleti életben a külső réteg, az első védelmi vonal a szervezet hírneve, reputációja, amellyel a közvélemény először szembesül. A hírnéven esett csorba azonban a háttérben ugrásra készen váró kríziskommunikációt hívja csatasorba – és megkezdődik a károk minimalizálása, a természetes állapot mielőbbi visszaállítása. Nagyobb károk esetén a kríziskommunikáció feladata egyenesen a szervezet életének megmentése és a fennmaradásának biztosítása.

A vérkeringés biztosítja a szervezet működését, a testet behálózó érrendszer hozza-viszi az életet jelentő oxigént, szállítja el az elhasznált, kiszűrésre váró anyagokat. A krízisek során a vállalatoknak, szervezeteknek ugyanígy létfontosságú, hogy az információáramlás pontos, gyors és akadálymentes legyen. Ha minden szükséges információ eljut a megfelelő helyre, az meg alapozza a sikeres és hatékony döntéshozást, hiszen a károk precízebben felmérhetővé, a következmények láncolata pontosabban előrejelezhetővé válik. Ha viszont a keringés leáll, és a folyamatos áramlás nincs biztosítva, a szervezet – akár biológiai, akár üzleti – elvész, tönkremegy, elpusztul.

Idézzük fel azt is, hányféle adatot hordoz a vér! Az orvosi laboratóriumok az elemzési módszerek fejlődésének köszön-

hetően évről évre több információhoz jutnak egyetlen csepp vér analízisével. A teljes vérkép pontos tájékoztatást ad a szervezet állapotáról, a tudományos előrelépéseknek hála pedig már kialakult betegségek vagy fenyegető kockázatok mutathatók ki a vérünkből.

Hasonlóképpen működik a piaci szervezetek életében a kockázatelemzés: idejében azonosítja és kiszűri a szervezetet potenciálisan fenyegető tényezőket és folyamatokat, hogy meg lehessen tervezni a szükséges óvintézkedéseket. A szakszerűen elkészített kríziskommunikációs forgatókönyv és a folyamatos monitorozás pedig a megelőzésben segít: abban, hogy elkerüljük a bajokat, idejében érzékeljük a felmerülő problémákat és felkészülünk az elhárításukra.

A sebgyógyulás fontos részeként a megalvadó vér, a kialakult heg elszigeteli a sérült területet az újabb külső behatások elől. A külvilágtól való elzárással a teljes regenerálódásig védelmet nyújt a szervezet számára. Nem enged be további szennyeződést, kórokozókat, időt biztosít a megújulásra, a további igénybevételre való felkészülésre.

A márkák, üzleti vállalkozások, szervezetek életében ezt a védelmi funkciót is a kríziskommunikáció látja el. A hírnév sérülését követően számos kríziskommunikációs eszköz áll rendelkezésre a további roncsolódás és elfertőződés megakadályozására. Ilyen eszköz lehet a bocsánatkérés, a felelősség elismerése és a következmények felvállalása, a károsultakkal, sértettekkel való kapcsolatépítés vagy kártérítés nyújtása. A védelmi vonal kiépítése ennél még többről szól: hozzátartozik az is, hogy hatékony

kommunikációval elejét vehetjük a találgatásoknak, elébe mehetünk a pletykáknak, figyelhetjük az ügyről kialakuló diskurzust. Így reagálhatunk és párbeszédet folytathatunk a külvilággal – amikor és ahogyan szükséges.

Végezetül gondoljuk át azt is, hogyan viszonyulhatunk sebhelyeinkhez! A nagyobb sérülések sajnos nem múlnak el következmények nélkül. Ha tartós egészségkárosodás nem következik is be, egy-egy sérülés nyoma a későbbiekben is emlékeztet arra, mi mindenben ment keresztül a szervezetünk.

A vállalati krízisek sem tűnnek el nyomtalanul: a sérülés következtében a hírnév többé nem lesz makulátlan. Ha szűkebb körben is – vagy az interneten, a keresőmotorok találatainak mélyén –, de a krízissel kapcsolatos emlékek megmaradnak. A kríziskommunikáció megvalósításától függ, mennyire lesz tolatkodó, szembeötlő ez az emlék, esetleg milyen harmonikusan simul bele a környezetébe és válik észrevétlenné a jövőből visszatekintve.

A sebek, sérülések ugyanúgy magánéletünk elkerülhetetlen velejárói, mint a szervezetek életében a kisebb-nagyobb horderejű „ügyek”, krízisek és megrázkódtatások. A cél mindkét esetben ugyanaz: a lezajlott események ne maradjanak következmények nélkül. Tanuljunk, okuljunk belőlük, sebhelyeink pedig emlékeztessenek arra, mennyivel bölcsőbbé és érettebbé váltunk általuk!

Böhm Kornél

MIRŐL BESZÉLÜNK?

NEM MIND KRÍZIS, AMI ANNAK LÁTSZIK

Egy, a médiában is sokat szereplő hazai milliárdos emlékezetes félreértés áldozata lett néhány évvel ezelőtt. Az üzletember ártatlan hírlevelet kapott egy pénzügyi tanácsadó cégtől, amely a vagyon továbbörökítésének fontosságára, az átgondolt utódlásra hívta fel a figyelmet. Az üzletember – ő tudja, miért – a családja elleni fenyegetésként értelmezte a szóróanyagot, és újság-címlapon fenyegette vissza a „banditákat”.

Érdemes észben tartanunk, hogy nem minden krízis tehát, amiről első látásra azt gondolnánk. Ha túlreagáljuk a helyzetet, azzal gyakran éppen magunknak okozunk – immár tényleges – károkat. Magával a krízis kifejezéssel is túlságosan bőkezűen bánunk: szívesen aggatjuk rá bármilyen eseményre, amikor a dolgok szerencsétlenül alakulnak. Sokszor tulajdonképpen a baj, a probléma, a nehézség szinonimájaként használjuk, ez pedig a legkevésbé sem válik előnyére. Az orvosi szaknyelvből származó, görög–latin eredetű *krízis* szó így „felhígul” a mindennapi

életben: elveszíti eredeti, fajsúlyos jelentését. Eredendően ugyanis az organizmus működési zavara során előálló nehéz helyzet tetőpontját jelöli, amely után vagy teljes összeomlás következhet, vagy jobbra fordulnak a körülmények. Olyasféle jelenségre vonatkozik tehát, amely válságos állapotot, a túlélés és az elpusztulás közötti vékony mezsgyén való egyensúlyozást feltételez.

Az elsődleges jelentés az idők során elsősorban az angolszász szóhasználat eredményeként bővült, és a későbbiekben már a piaci működés körülményeire is kiterjedt. Ebben a tágabb értelemben a krízis egy személy vagy csoport életében megnyilvánuló nehéz helyzet, működési zavar: a konfliktus, válság, katasztrófa együttes megnevezése.¹

A kríziskommunikáció egy szervezetben ezt a széles körű jelentést alapul véve nem más, mint „a (belső és külső) public relations funkció részeként a válsághelyzetekhez kapcsolódó kommunikáció és kapcsolatszervezés szakterülete. Feladata azoknak a helyzeteknek, eseményeknek kommunikációs kezelése, amelyek a szervezet normálistól eltérő működését idézik elő.”² Olyan szakszerű és bizonyos elvek mentén felépített kommunikációs tevékenységről van tehát szó, amely válsághelyzetben a szervezet működési zavarainak leküzdését szolgálja, és amelynek során hírek és információk továbbítása történik. Egy szervezetet (céget, intézményt) a válságállapot során nem hagyhatunk sodródni. Ehelyett aktív cselekvéssel (hírek és információk közvetítésével) igyekszünk „életben tartani”, meggyógyítani. Mondjuk így: ha már megtörtént a baj, reputációját a végleges megpecsételődéstől próbáljuk megóvni.

A megfelelő kríziskommunikációs eszközök kiválasztásához érdemes tudnunk róla, milyen válsághelyzet érheti a szervezeteinket. A súlyos értékvesztéssel fenyegető kríziseket többféle szempont alapján csoportosíthatjuk. Osztályozhatjuk őket az *előrejelzés lehetősége* szerint. Vannak ugyanis *kemény* vagy *hirtelen* krízisek, amikor a katasztrófa váratlanul, észlelhető előjelek nélkül következik be, és erőteljes, pusztító hatása van, ilyen eset például a 2018 telén lezuhant orosz belföldi utasszállító gép katasztrófája, amelyet a fedélzeten tartózkodók közül senki sem élt túl.³ Beszélhetünk továbbá *puha* vagy *gyenge* krízisekről, amikor valamely belső ügy vagy a szervezetlenség okoz viszonylag könnyen, kisebb veszteségek mellett felszámolható káoszt. Ilyen kisebb jelentőségű szervezeti probléma lehet, ha az esti műszakos személyzet nem rendel elég árut a másnapi nyitvatartáshoz, emiatt pedig hiányhelyzet alakul ki egy étteremben, kávézóban. Végül előadódhatnak *lopakodó* vagy *lappangó* krízisek is, amelyek viszonylag korán, már a bekövetkezés előtt prognosztizálhatóak lettek volna, de az intő jelek ellenére sem sikerült felszámolni a fenyegető veszélyt. Florida állam egyik középiskolájában 2018 februárjában úgy követelt tizenhét halálos áldozatot egy lövöldözés, hogy a fiatal elkövető szándékairól többször is kapott figyelmeztetést az FBI, mégsem tudták megakadályozni a tömeggyilkosságot.⁴ A szakirodalom ezt a lappangó, idejében kezelhető jelenséget az *issue*, míg kezelését az *issue management* kifejezéssel jelöli.

Nemcsak a krízis jellege számít a kommunikáció során, a *válság időtartama* szerint is csoportosíthatjuk a nehéz helyzeteket.

A válság *gyors lefolyású*, amikor a krízis hirtelen üti fel a fejét, majd ugyanolyan gyorsan el is tűnik. Más esetekben a krízis inkább *ciklikus*, időről időre hasonló típusú válsághelyzet következik be, visszatérő és nehezen elhárítható módon. Amikor pedig nehezen lezárható, akár hosszú évekig elnyúló, megoldhatatlan problémaforrás nehezíti vagy lehetetleníti el a szervezet megszokott, mindennapi életét, *elhúzódó* krízisről beszélhetünk.

Izgalmas kategorizálási forma, ha a kríziseket a *veszély forrása* alapján osztályozzuk. A *természeti* katasztrófa során földrengés, árvíz vagy földcsuszamlás pusztító hatásával állunk szemben. *Technikai* katasztrófa esetén egyértelműen emberhez kötődő tevékenység váltja ki a hirtelen értékvesztést. Ilyen lehet a repülőgép-baleset, az ipari katasztrófa, de akár az atomerőmű- vagy gázcsőrobbanás is. A *társadalmi* katasztrófák – értelemszerűen – ugyancsak emberi tevékenységhez kötődnek, és sajnos egyre gyakoribbak. Gondoljunk csak a terrorcselekményekre, polgárháborúkra vagy országok közötti háborúkra!

Totális katasztrófa akkor következik be, amikor valamennyi fenti ok együtt áll, bár az is éppen elegendő, ha legalább kettő egyidejűleg fordul elő a háromból. A totális katasztrófa kialakulása ugyanis nem feltétlenül a dolgok szerencsétlen együttállásának következménye. Sokkal inkább az szokott történni, hogy például egy-egy természeti katasztrófa vezet a többi, emberi tényezőből fakadó krízishez, vagy éppen fordítva. Egy hatalmas károkat okozó földrengés ipari katasztrófát is okozhat (például erőművek, energia-, telekommunikációs vagy úthálózat, infra-

struktúra megrongálásával), ez pedig a társadalmi erők kontrollvesztéséhez vezethet: terrorizmus vagy polgárháború ütheti fel a fejét, amíg nincs olyan hatalmi erő, amely konszolidálni tudná az elszabaduló elemeket.

Legyen szó akármilyen krízisről, ilyenkor mindenképpen súlyos értékvesztés fenyeget, a kríziskommunikációban szerepet vállalókra pedig, akiknek a szervezet túlélését kell biztosítaniuk, komoly felelősség hárul. Tekintsük most át, pontosan miben nyilvánul meg ez a felelősség: hogy néz ki a szervezeti krízis testközelből. Ahogy a fenti üzletember esetében is láttuk, érzelmekkel súlyosan telített helyzetekről beszélünk – akár egy ártatlan szórólap is okozhat kalamajkát. Hát még valódi krízis esetén! Felborul, összezavarodik az addig megszokott menetrend, veszteség éri a szervezetet, illetve az érintetteket, akiknek hirtelen a szokásostól eltérő helyzetben kell boldogulniuk, ahol minden döntés, cselekedet sokkal nagyobb kockázattal jár, mint a rendes működés esetén.

Ilyen helyzetekben ráadásul a hírigény is felfokozódik: információhiányos állapot áll elő. Egészen rövid idő alatt hatalmas mennyiségű információra lesz szükség. Ilyenkor nemcsak az a kérdés, elérhetőek-e, de az is, hogy hol kellene keresni őket. Ráadásul az információs vákuumot az emberek hajlamosak kitölteni valamivel – leginkább rosszindulattal. Teret nyer a pletyka, futótűzként terjednek a rémhírek, kontrollálhatatlan álhírek, félinformációk. Rendkívüli helyzetben minden hitelesnek tűnik, ami egy kicsit is segít oszlatni a homályt.



Maga az információáramlás is kaotikussá válik. Még a hiteles, „tűzközelből” kapott hírek is esetlegesen, akár a megszokottól eltérő módon és csatornákon érkeznek be. A hiteles információk terjedési útja módosul, a bejáratott csatornák csődöt mondhatnak, esetleg lelassulhatnak. Az információ mennyisége, iránya és tartalma is széleseben változhat, és hirtelen olyan új adatok kerülhetnek elő, amelyek egész addigi tudásunkat felülírhatják a folyamatban lévő üggyel kapcsolatban.

Gyakran megindul a bűnbakkeresés is. Emberi gyarlóság, hogy úgy érezzük, az értékvesztés kapcsán rögtön meg kell találnunk a vétkest, ami persze nem feltétlenül a felelősség higgadt és szakszerű megállapítását jelenti. A közvélemény vagy az érintett közösség hajlamos már az első hiteles információk feldolgozása előtt rámutatni, ki lehet a hibás, és a felelősségre vonás módjaira is gyorsan megszületnek a javaslatok.

A szervezeti krízisek során – ahogy a magánéletben is – tovább nehezíti a döntéshozatalt, hogy időprés alatt kell dolgozni. Mint látni fogjuk, a krízisek esetében az első órák, illetve az első nap szerepe kritikus fontosságú: a kárcsökkentés ezekben az első pillanatokban lehet a leghatékonyabb.

Mindezekből az következik, hogy a súlyos, felelősségteljes döntéseket gyakran érzelmileg túlfűtött állapotban kell meghoznunk, úgy, hogy többnyire nem áll a rendelkezésünkre minden megbízható információ. Tovább nehezíti a helyzetünket, hogy az idő nyomása alatt dolgozunk. Vágyott, idilli helyzetnek semmiképpen sem nevezhető.

Tekintsük most át, milyen eszközeink lehetnek a krízisek kommunikációs kezelésére, milyen módszerek és eljárások vethetők be a krízisek különböző szakaszaiban! A következő fejezetben megvizsgáljuk, mit tehetünk azért, hogy a szervezetet érintő krízis ki se alakuljon.

Mindennapi kríziseink

A krízis kifejezést üzleti, szervezeti, illetve magánéleti válságok esetében egyaránt használjuk. Az interneten keresgélve sokan akkor is kríziskommunikációs szakember segítségét kérik, amikor lelki, esetleg szociális segítségre vagy éppen civil jogvédők támogatására volna szükségük. Az egyes szakértők által nyújtható szolgáltatások, támogatások természetesen nem csereszabatosak, és fontos, hogy a szakemberek és a segítségre szoruló végül egymásra találjanak – azon a területen, ahol valóban kapcsolódniuk kell.

Ugyanakkor nem csak szóegyeztéről beszélünk, a két területen működő fogalmi keretek valóban hasonlóak. Az átgondolt kommunikációs tevékenységet igénylő krízisek ugyanis sok vonásban közősek lehetnek egymással. Egy kibontakozó magánéleti válság esetében is azt tapasztaljuk, hogy a krízis elején információhiányos állapot lép fel: sokkal több tudásmorzsára, információra volna szükségünk, mint amennyi rendelkezésünkre áll. Ugyancsak – hasonlóan egy üzleti szervezetenél előforduló krízishez – például

egy örökségi vita esetében az összes érdekelt fél (angol szak kifejezéssel *stakeholder*) érdekét és álláspontját legalább megpróbálják figyelembe venni, ha egyidejűleg nem méltányolható is egyforma súllyal mindenkié. Válás esetén a felek – jó esetben – megpróbálnak tekintettel lenni arra, hogy a leginkább érintettek, vagyis a gyerekek érdekei a legkevésbé sérüljenek: hogy minél kisebb megrázkódtatással kerülhessenek ki a felnőttek perpatvarából. A család fő bevételi forrásának bármilyen okból történő kiválása esetén pedig felértékelődik, milyen erős szövetségi rendszer veszi körül a családot, számíthatnak-e a családtagok a korábban kiépített emberi kapcsolataikra, vannak-e körülöttük barátok, rokonok, akik a legnagyobb szükségben védőhálót jelenthetnek.

A későbbiekre nézve lényeges, hogy a bajba jutott és abból kikecmergő ember tud-e tanulni az elkövetett hibákból, feldolgozza-e a veszteséget, és el tudja-e kerülni a későbbiekben a hasonló veszélyhelyzeteket. Természetesen az is igaz, hogy a megelőzés, az előzetes felkészülés legalább annyira fontos része a kríziskezelésnek, mint az elhárítás. Kötötünk-e idejében biztosítást? Betartottuk-e építkezéskor a legszigorúbb tűzvédelmi előírásokat? Bezárjuk-e a lakásajtót, amikor csak leszaladunk a sarki zöldségeshez? Tele tankkal, ellenőrzött műszaki állapotban van-e a gépkocsink, amellyel külföldi útra indulunk?

Csakúgy, mint a szervezeti krízisek esetében, a magánéletben is figyelünk a kedvezőtlen előjelekre. A dolgok általában nem előzmények nélkül fordulnak rosszra: egy szakí-

tással végződő kapcsolat is mutat észlelhető, figyelmeztető tendenciákat, amikor még dolgozni lehet a megmentésén, vagy csökkenteni az elválás okozta lelki károkat. A magánéletben bekövetkező kríziseket sem verjük nagydobra, és dolgozunk azon, hogy ne menjen híre a városban: nehézségeink támadtak odahaza. Ha a családban, a szélesebb rokonságban probléma adódik, szinte automatikusan kirajzolódik, kik irányítják majd az eseményeket, magától értetődően áll fel a válságcsapat, a döntéshozatali team, akik egyébként a mögöttük álló családtagok érdekeit is képviselik, ugyanúgy, ahogy egy szervezeti krízis megoldásán dolgozó krízisteam esetében is történik. Egy párkapcsolati válság során is oda kell figyelnünk, milyen szavakat, kifejezéseket használunk, „vágunk egymás fejéhez”, nehogy a meggondolatlanság helyrehozhatatlan károkat okozzon. Szükség esetén a bocsánatkérésre és a károk helyreállítására is gondolnunk kell, hogy a (meg)sértettek kárpótlást, együttérzést kapjanak.

A magánéleti és a szervezeti krízis tehát mind felbukkanásában, mind pedig kezelésében meglepően közel áll egymáshoz, sokat profitálhatunk hát az egyik területen szerzett tapasztalatainkból a másik színtéren is, ezért az egyes témák tárgyalása során a Mindennapi kríziseinkben a magánéleti vonatkozásokra is kitérünk.

I

BORSÓSZEMEK A DOBOKON

A MEGELŐZÉS

Jobb félni, mint megijedni, tartja a mondás – ez tagadhatatlanul igaz. Ennek ellenére félni sem igazán jó. Az „ideális krízis” az lenne, amelyet már csírájában elfojtunk, esélyt sem adva rá, hogy esetleg eszkalálódjon. Így gondolhatják azok a futballklubok is, amelyek a kiemelt rangadókat biztonsági őrök hadát felvonultatva inkább túlbiztosítják, nehogy bárkinek is eszébe jusson randalírozni. Vagy azok a demonstrációs szervezők, akik a nyugalom biztosítása érdekében inkább kiemelik és elszigetelik a problémásnak tűnő résztvevőket, és nem várják meg, hogy bármiféle konfliktushelyzet kialakulhasson. De a fizikai erőszakról békésebb vizekre evezve olyan példákat is említhetünk, amikor egy kósza újságírói megkeresésre a cég inkább önként közléseszi kérdéses szerződéseit, és nem várja meg, hogy bekezdésenként szerezzék meg tőle a média kitartó képviselője.

Az orvosi szűrővizsgálatokhoz hasonlóan a krízisek elhárításában is hasznunkra válhat a legkisebb előjelek (markerek) be-

azonosítása, a nagy érzékenységű előjelző rendszerek kialakítása. Az *Egri csillagok*¹ egyik emblemikus jelenetében a várvédők dobokra helyezett borsószemek rezdüléseiből állapítják meg, milyen irányból, milyen intenzitással igyekeznek a vár alá befújni az ostromló török seregek. Az indiánokat is gyakran ábrázolják földre tapasztott füllel, amint idegen lovasok közeledtét próbálják megállapítani. Tulajdonképpen mindenfajta kommunikáció során jeleket keresünk, és minden új jelenséget megpróbálunk lefordítani, üzenetként értelmezni.

Steven Fink elismert amerikai krízisguru a magyar orvosi szaknyelvben is használt kifejezéssel *prodromának* nevezi azokat az előjeleket, amelyekből felismerhetők vagy még inkább: felismerhetők volnának a később már megállíthatatlan krízisek. Kutatásai szerint számos vállalat élt át prodromákat anélkül, hogy felismerték volna a közelgő krízis kirajzolódó képét, így elszalasztották a lehetőséget, hogy gyors cselekvéssel megelőzzék a válságot, vagy enyhítsék annak hatásait. Fink szerint az is sajnálatosan gyakori, hogy a szervezeti hierarchiában nem jut el a megfelelő szintre az előjelek jelentése. Hiába ismeri fel tehát egy menedzser a potenciális válság egyértelmű előjeleit, a rangban felette álló döntéshozókhoz már nem jut el megfelelő súllyal az információ, amely így kihasználatlan előjelként, kihagyott megelőzési lehetőségként vonul be a vállalati történelemkönyvbe. A jelenséget Fink a *rossz hír hozóját lelövik* szindrómaként azonosítja.² Emellett felhívja a figyelmet arra is, hogy egy-egy vezető hajlamos arra, hogy egyszerűen ne vegyen tudomást a kibontakozó krízisről, inkább elérhetetlenné teszi magát, bezárkózik



az ajtaja mögé, irodán kívül tartózkodik, csak ne kelljen foglalkoznia a krízishelyzettel. Ezt nevezzük „bunkermentalitásnak”.³

Mi lehet baljós előjel? Ha egy újonnan piacra dobott termékről szórványosan ugyan, de több forrásból is súlyos hibajelzéseket kapunk, ráadásul olyanokat, amelyekre nincsen megnyugtató magyarázatunk, azzal mindenképpen foglalkoznunk kell. Nem maradhatunk tétlenek akkor sem, ha a munkavállalók egyes csoportjai morgolódnak valamilyen változás, változtatás miatt. A helyzet ilyen esetekben legalábbis fokozott odafigyelést igényel, noha krízisről ekkor még nem beszélhetünk. A szervezet ilyenkor még döntési helyzetben van: ha sikerül azonosítani és jelentőségének megfelelő súllyal kezelni az előjeleket, a legroszabb jó eséllyel megúszható.

Fink javaslata szerint egy-egy prodroma felfedezésekor érdemes az alábbi ötelemű kérdéssort végigfuttatni: A helyzet eskalálódhat-e a jelenleginél sokkal intenzívebb formában? Roncsolhatja-e a vállalat, illetve menedzsment hírnevét, pozitív megítélését a közvélemény szemében? Megzavarhatja-e a szervezet normális, megszokott működését? Járhat-e szoros kormányzati vagy sajtófigyelemmel, ellenőrzéssel? Végül kedvezőtlenül érinti-e az alaptevékenységet és a bevételeket?

Ha bármelyikre is igen a válasz, a szervezetnek további teendője van a baljós előjelekkel. Ám ha mindegyik kérdésre nemmel felelhetünk, maradnak a szubjektív szempontok a veszély értékelésében és a teendők meghatározásában.

Ha egy krízist már a kipattanás előtt meg tudunk állítani, a megelőzés talán nem lesz annyira látványos, mégis sokkal

nagyobb sikert könyvelhetünk el, mint egy nagy csinnadrattával járó botrány szakszerű kezelése esetében. Tekintsünk át néhány olyan eszközt, amelyek segíthetnek abban, hogy magával a krízissel már ne is legyen feladatunk!

Mikromenedzseljünk!

Néha érdemes elveszni a részletekben. A *mikromenedzsment* kifejezést többnyire pejoratív értelemben halljuk és használjuk: olyankor emlegetjük, amikor egy vezető a fontos, valóban kompetenciájába tartozó döntések és ügyek helyett apró-cseprő dolgokkal foglalkozik, szétforgácsolódik a napi ügyek intézésében. Arra fecsérli – szó szerint – drága idejét, hogy az irodatakarítás minőségét ellenőrizze, ahelyett hogy a takarítócég és más beszállítók költségtételeit próbálná leszorítani, vagy stratégiai intézkedéseket hozna a munkaszervezéssel kapcsolatban. A példánál maradva: ha egy takarítószer allergiás reakciót vált ki a takarítószemélyzetből, az éber vezető a jelzést komolyan vehetné, és fontos intézkedéseket hozhatna a súlyosabb problémák elkerülése érdekében. A krízisek során gyakran azzal szembesülünk, hogy jelentéktelen ügyből fakad országos botrány. Olyan apróságok okozhatnak hosszan tartó reputációvesztést és adhatnak aztán folyamatos feladatot, amelyek néhány mikromenedzsment jellegű döntéssel elháríthatóak lettek volna.

UNITED BREAKS GUITARS

A kríziskommunikációs szakkönyvek, esettanulmányok és esszék elmaradhatatlan példatörténete a kanadai Dave Carroll countryzenész sajnálatos esete. A legkevesbé sem meglepő ugyanakkor, ha nem találkoztunk még Dave Carroll nevével és művészetével: zenészként nem futott be komoly nemzetközi karriert. Kisebb bárókban, művelődési házakban lép fel Észak-Amerikában Sons of Maxwell nevű triójával – és ez jól is van így. A világ egyik legnagyobb légitársaságával megesett, végtelenül banális afférja azonban őt magát és az ügyet is híressé tette. A United Airlines légitársaság hanyag csomagkezelése miatt eltörött ugyanis a zenész 3500 dolláros gitárja. Természetesen reklamált emiatt, de a légitársaság ügyfélkezelőinél nem talált megértő fogadtatásra, mivel panaszával kicsúszott a rendelkezésre álló 24 órás időkeretből. Ezen Carroll annyira felhúzta magát, hogy dalt írt és klipet forgatott az esetéről, amely 2009-ben valósággal letarolta az internetet.⁴ A mókás, egyszerű hangszerelésű dalocskát egyetlen nap leforgása alatt 150 ezren, az első hónapban már félmillióan, mostanáig pedig csaknem 18 millióan látták. A bön-gészők a United neve után mind a mai napig az elsők között ajánlják fel kiegészítésként a „breaks guitars” kifejezést. Carroll pedig egyszámos szerzőként haknizik szerte az országban, emellett az ügyfélkezelés hivatalos szószólója, sőt könyvszerzője lett⁵, aki konferenciákon fejtegeti, mekkora kárt okozhat egyetlen kedvezőtlen ügyféltapasztalat még a legnagyobb vállalatoknak is. És tényleg – egy idejében meghozott jó döntéssel, együttérző odafordulással és méltányos kompenzációval a United érzékeny vagy „csak” megfelelően felkészített alkalmazottja elejét vehette volna az egész ügynek.

A történethez szorosan hozzátartozik, hogy 2017-ben a légitársaság újabb öngólja letaszította a dicstelen trónról a „United breaks guitarst”. A fedélzetről fizikai erőszakkal lehajított, megvert utas, David Dao esetéről van szó, akinek mindössze annyi volt a „bűne”, hogy egy United-alkalmazottnak nem jutott hely a gépen, Dao pedig nem akart önként távozni érvényes jegye birtokában.

A menedzsmentnek tehát érdemes nyitva tartania a szemét és fülét, hogy még a legkisebb energiabefektetést igénylő pontokon intézkedhessen. Ráadásul ezek az ügyek gyakran minimális ráfordítást igénylő, filléres tételek. Panasz érkezik, mert gyakran nincs vécepapír a mosdóban? Intézkedjünk, hogy folyamatos legyen az utánpótlás és az ellenőrzés! Kedvezőtlen visszajelzést kapunk, mert nyitvatartási időben sem érték el a vállalatot telefonon? Nézzünk utána, kinek kellett volna kezelnie a hívást, és miért nem történt meg! Ha rendszerszintű problémát tárunk fel, változtathatunk a bevett folyamatainkon is. Ezek az ügyek a mikromenedzsmentet, a napi ügymenet nyomon követését igénylő esetek klasszikus példái. Ha pedig számításba vesszük azt a lehetőséget, hogy a vállalkozásunk „elérhetetlenségéről” szóló, epés cikkek és bírálatok milyen gyorsan elterjedhetnek, akkor beláthatjuk, igencsak megéri velük foglalkozni.

A nyilvánosság előtt zajló információáramlás ugyanis ma már semmilyen korlátba nem ütközik: minden vélemény, minden kritika azonnal utat talál a nyilvános médiatérbe. Ebből

következően jelentősen felértékelődött a minősítéseket összesítő, visszajelzéseket számláló és a fogyasztóvédelmi applikációk, weboldalak szerepe. Magyarországon az egyik „legrettegettebb” nyilvános oldal a Tékozló Homár fogyasztóvédelmi blog⁶, ahol a csalódott fogyasztók bő lére eresztve írják meg reklamációikat, írásait pedig a hozzászólók népes táborának kiegészítései követik. Növekedésnek indult a jogvédő, fogyasztóvédő civil szervezetek befolyása is: mára már ezek szolgáltatják a kríziskommunikációs témák jelentős hányadát a média számára.

Viszonylag kis idő- és energiabefektetéssel tehát elkerülhetők lehetnek a szervezet számára káros publikus bírálatok. Az apró, de figyelmes intézkedéseknek rendre pozitív a megítélésük, és valós súlyuk felett hajthatnak hasznát a szervezetnek. Ha az első panaszt követően érdemi intézkedés történik, a panaszosok érzékelik, hogy odafigyelnek rájuk, fontos a véleményük, és akkor is magasra értékelik a reakciót, ha azok a szervezetnek csak fillérekbe kerültek. Az ilyen jellegű ügykezelés a quick win, azaz a gyors győzelem kategóriájába tartozik. Kár elszalasztani a lehetőséget, figyeljünk oda a részletekre!

Monitorozzunk!

Akkor reagálhatunk idejében, ha meg tudjuk szerezni az ehhez szükséges információkat. Ahogyan már láttuk, a kommunikációban hajlamosak vagyunk mindent valamiféle jelként értel-

mezni – a jelek felismerésének legkézenfekvőbb módja pedig a folyamatos monitorozás. Azok a szervezetek, amelyek komolyan veszik az őket érintő említések detektálását, esélyt teremtenek maguknak, hogy már a botrány előtt kiszűrjék, azonosíthassák a fenyegető veszélyforrást. Erre az online térben többféle ingyenes és fizetős szolgáltatás is rendelkezésre áll. Érdemes *online alert* figyelést, vagyis az internetes tartalmakat folyamatosan böngésző, a fontos találatokról azonnali üzenetet küldő és riadóztató megoldást beállítani a szervezet nevére, rövidítéseire, urambocsá a nép száján élő gúnynévre, becenévre. Sőt, gondoljunk a szervezet csúcsvezetőinek neveire, ragadványneveire is. Persze nemcsak a tulajdonneveket, hanem a szolgáltatási területtel összefüggő kifejezéseket is érdemes figyelni. A jó elemző alkalmazások nemcsak akkor figyelmeztetnek, ha egyértelműen negatív szövegkörnyezet veszi körül a figyelt nevet, de például arra is ügyelnek, ha valami miatt számottevően megnövekszik az említésszám. Ilyenkor ugyanis valami várható, hiszen oka van annak, hogy hirtelen az átlagnál többen írnak az adott szervezetről vagy személyről. Az is lehet, hogy valaki bennfentes információkkal kérkedik a közösségi médiában. Az ilyen informátorokat is indokolt mielőbb felkutatni, hogy felvehessük velük a kapcsolatot.

Előfordul persze, hogy vaklármáról van szó. Egy ilyen hatékony figyelő és figyelmeztető rendszer például villámgyors reakcióval párosult New Yorkban, amikor egy hazai PR-ügynökség vezetője az éjszaka közepén érdeklődő telefonhívást kapott az itthon képviselt márka amerikai főhadiszállásáról. A hajnali

ébresztés oka az volt, hogy egy magyarországi, kis olvasottságú, regionális honlapon negatív említést kapott a márka, és ennek akartak Amerikából utánajárni az aggódó tulajdonosok. A beállított figyeléseken keresztül érzékelték a megjelenést, amelyet rögtön kezelni kívántak – az álmából felriasztott hazai képviselő persze meggyőzte az aggódó vállalatot, hogy az ügy ráér másnap reggelig, de mindenképpen ezzel fogja kezdeni a munkanapot...

Ahogy a prodromák kapcsán már láttuk: nem mondhatunk le az előzetes észlelés luxusáról. A krízisek hatékony kezelésében kitüntetett szerepet kap a gyors reagálás, a jó ütemben történő döntéshozás. Ennek a követelménynek csak akkor tudunk megfelelni, ha mindig a szükséges információk birtokában vagyunk, ráadásul lehetőség szerint elsőként értesülünk mindenről, ami a szervezetet érinti vagy érintheti. Jóinformáltságunkat online eszközökkel is érdemes megtámogatni. Ezek közül mindenképpen ajánlatos legalább az ingyenesen elérhető, automatikus figyelmeztetéseket beállítani, így még akkor is elsőként szerzünk tudomást a szervezetünket érintő cikkekről, ha azok marginális, kevesek által olvasott blogon vagy weboldalon jelennek meg. Egyre népszerűbbek a közösségi médiát monitorozó, úgynevezett *social listening* (közösségi-média-figyelő) megoldások is. Nyilvánvaló ugyanis, hogy mennyiségét tekintve ma már a közösségi médiában keletkezik a legtöbb tartalom, ahonnan a ránk vonatkozó, releváns információk kiszűrése olyan, mint tűt keresni a szénakazalban.

Ezzel a felismeréssel jöttek létre az egyre okosabb szoftveres megoldások, amelyek nagy mennyiségű, sokféle helyen felbukkanó szövegek (posztok, kommentek, megosztások) intelligens elemzésével jelzik a kedvezőtlen tendenciákat és a kritikus megjegyzéseket – megkönnyítve az azonnali reagálást.

Ha pedig már a kapcsolatfelvételnél tartunk: vegyük észre, hogy a monitorozás, vagyis a figyelés egyirányú folyamata mellett erőt és energiát kell fordítanunk az interaktív kommunikáció, a párbeszéd lehetővé tételére is! Ne csak mi kommunikáljunk, teremtsünk lehetőséget, hogy a kívülállók is elmondhassák véleményüket, javaslatot tehessenek, vagy akár csak bosszankodhasanak termékeink, szolgáltatásaink miatt. Ha a szervezet erre nem biztosít módot, az elégedetlenek a világgal osztják majd meg frusztrációikat. Jobban járunk, ha mindezt nálunk tesszük: a kontroll lehetősége így a kezünkben marad. A beérkező véleményeket és panaszokat pedig meg kell válaszolnunk, sőt adott esetben intézkednünk is kell, hogy a párbeszéd valóban kétoldalú legyen.

A régi hadvezérektől eltérően „ne löjünk le” a rossz hír hozóját. Semmi sem hordozhat nagyobb veszélyt a szervezetre nézve annál, mint ha a vezetők nemtörődősége miatt a munkatársak, partnerek elbizonytalanodnak, közöljék-e egyáltalán a potenciális érintettekkel a kedvezőtlen híreket, észrevételeket. A nyitott és őszinte szervezet sokkal hamarabb és hatékonyabban képes reagálni bármifajta kihívásra, mint az, amelyben a negatív visszhangtól és diszkriminációtól való félelem miatt az emberek

inkább elhallgatják a problémákat – legalábbis addig, amíg azok feltartóztathatatlanul utat nem törnek maguknak, és végképp leplezhetetlenné nem válnak.

Mindennapi kríziseink Bolhából nőnek az elefántok

A problémák a magánéletünkben is legtöbbször apróságokkal kezdődnek, ráadásul azok a figyelmeztető jelzések is megfigyelhetők, amelyeket szem előtt tartva elháríthatóak lettek volna a kenyértörést eredményező ügyek. Ha például otthon feszültséget keltenek a sorozatos céges bulik, ottalvós csapatépítők, lemondhatatlan külföldi kiküldetések, az ezek miatti panaszokat érdemes súlyuknak megfelelően kezelni, és a kapcsolat megmentése érdekében változtatni. Figyeljünk oda, hogy társunk vagy más családtagjaink visszajelzései találjanak meghallgatásra és vezessenek aktív cselekvéshez. Az első időkben küldött jelek és észrevételek fokozatosan elmaradhatnak, mert a megbántott fél úgy érezheti, nincs foganatja a panaszainak, így inkább megtartja őket magának – a válság pedig később sokkal nagyobb amplitúdóval robbanhat ki.

Sokszor tapasztalhatjuk azt is, hogy a döntési helyzetben lévő családtagoknál hamarabb értesülnek bizonyos problémákról azok az ismerősök és rokonok, akiknek kevesebb beleszólási joguk van. Előfordul például, hogy a testvérek észlelik, esetleg rejtegetik egymás között egyikük drogproblémáit,

zűrös magánéletét, mielőtt a szülők szembesülnének a bajjal. Hasonló az is, ha mondjuk gyermekünk osztálytársai előbb felfedezik, hogy egyik társuk gyanús pénzügyekbe keveredett, mint hogy az érintett szülők vagy a pedagógusok lépéseket tehetnének – adott esetben még a hatóságok előtt. Ilyenkor is kulcsfontosságú, hogy a jelzéseknek, jó szándékú figyelmeztetéseknek legyen foganatjuk. Vegyük tehát komolyan, ha valaki bátorságát összeszedve jelzést ad az illetékeseknek!

Kezeljük a panaszokat!

Az interaktív kommunikáció intézményesített módja és felülete az ügyfélszolgálat, illetve bármely, hasonló funkciót betöltő szervezeti egység. A központi hívószámmal, e-mail-címmel vagy kapcsolatfelvételi űrlappal rendelkező szervezetek azt a megnyugtató érzést keltik a felhasználóikban, hogy van kihez fordulniuk. A panaszok becsatornázásának bejáratott útja van, tehát bízhatnak abban, hogy valaki ül a „vonal végén”, akinek nemcsak a panasz meghallgatása, de a probléma orvoslása is a hatáskörébe tartozik. Ebből a szempontból szinte mindegy, hogy a telefont két földrészrel arrébb veszik fel, vagy történetesen egy jól programozott chatbot jelentkezik be a képernyőn, amely képes feltenni a megfelelő kérdéseket és értelmezni a válaszokat.

Az ügyfélszolgálat (contact center, shared service center, azaz SSC, esetleg telefonközpont) szervezetihiányosságai

és színvonala persze akár reputációs veszteségeket is okozhat. Ahogy mondani szokás: a céges furgon sofőrjének vezetési stílusa is visszahat a márka megítélésére. Az ügyfélszolgálat mint az ügyfelekkel és felhasználókkal való legfőbb találkozási pont szintén komolyan meghatározza a szervezetről kialakult képet. A vállalatok ezért (is) fordítanak gondot az egységes folyamat megszervezésére, a képzésekre és a minőségbiztosításra az ügyfélkezelés területén. De sokszor egyszerűen a megfelelő lélekjelenlét vagy a józan paraszti ész segít egy-egy ügy empatikus megoldásában, a potenciális krízishelyzet elhárításában, megelőzésében, legyen szó higgadt szakszerűséggel alkalmazott újjáélesztésről vagy a tűz azonnali lefojtásáról.

A TESCÓNÁL ISMERIK A TRÉFÁT

Végtelen hosszúságú ökörködésbe fogott a Tesco egyik ügyfélkapcsolati munkatársa, Rob egy játékos kedvű panaszossal. Utóbbi pazar stílusban, viccesen kérte számon a cégen, miként történhet meg, hogy összelapított kukacot talált a kigyóborka csomagolásában. Otthon a család apraja-nagyja már örült az új háziállatnak, de túl korán beleélték magukat a dologba, mert a kukac sajnos döglöttnek bizonyult. A Tesco menedzsere vette a lapot, és temetési éneket írt a Williamnek keresztelt giliszta emlékére, a vásárló pedig eltemette a pórut járt apróságot. Több se kellett, a Tesco alkalmazottja egy híres rockegyüttes közismert számának szövegét költötte át az alkalomra, a vevő erre egy hasonló stílusban átírt dalszöveggel válaszolt.⁷ A Tesco Facebook-oldalán 91 ezren reagáltak a poénos üzenet-

váltásra, amely vírusszerűen terjedt a közösségi hálón a 45 ezer megosztásnak köszönhetően. Alig néhány héttel a Tesco viccelődő ügyfélkapcsolati munkatársa után a Sainsbury's is elirigyelte a netes sikert, és ugyancsak hosszú, egymást felülmúlóan humoros levelezésbe kezdett egy hölgygel, aki szintén kukacot talált a salátáján.

Lehet azonban bármily kedves és segítőkész az ügyfélszolgálat, ha magát a panaszt nem sikerül érdemben megoldani. Ha valaki hosszú heteket vár a megrendelt internet-előfizetésének aktiválására, még a legbúgóbb hangú ügyfélszolgálatos legelszántabb erőfeszítéseitől sem lesz elégedett. Ezért fontos, hogy a bejelentések érdemi panaszkezeléssel párosuljanak, ez jelenti ugyanis a tökéletes szolgáltatást – már ami az ügyfélszolgálat területét illeti. Ügyfélként tisztában vagyunk azzal, hogy ami elromolhat, az el is romlik, önmagában tehát egyetlen hiba még nem veri ki a biztosítékot. Sőt, ha kedvesen, határozottan, eredményesen és rövid idő alatt megoldják a problémánkat, még hálásak és lojálisabbak is leszünk.

Reagáljunk!

A korábbiakban szót ejtettünk már a monitorozás jelentőségéről, ez a nélkülözhetetlen eljárás azonban kétségkívül reaktív cselekvés. Az a jó hír, hogy nem kell kizárólag már kinyilvánított

előjelekre támaszkodnunk: módunkban áll proaktív módon is „megkutatni” a kulcsfontosságú működési tényezők megítélését. A kutatások nagy előnye, hogy kifejezetten a legkényesebb szempontra kereshetünk, és akár olyan kritikus területekre bukkanhatunk, amelyeket korábban nem azonosítottunk potenciális veszélyforrásként. A komolyabb, külső szolgáltatótól megrendelt kutatások hátránya, hogy rendkívül költségesek lehetnek – persze még mindig nem annyira, mint a segítségükkel megelőzött krízisek. Egy megfelelően felkészült menedzsment azonban maga is megpróbálhatja meglévő adatállományának segítségével beazonosítani a kockázati tényezőket. A szervezetek manapság annyiféle adat tárolására kényszerülnek, hogy az adatbányászat, a *big data* elemzése nyújtotta lehetőségek kihasználásával releváns tudást szerezhetnek saját működésükről, ügyfeleik elégedettségéről, az esetleges problémákról és nehézségekről.

A big data-ra tréfásan azt szokták mondani, hogy valamire csak jó lesz. Meghökkenítő, de bizonyos vizsgálatok szerint a nagy mennyiségű adat elemzésére építő szoftverek az orvosi röntgenfelvételek diagnosztikájában a legjobb szakorvosoknál is alaposabbak.⁸ Lassacskán az is bizonyosságot nyer, hogy a 0–24 órában biztonsági kamerás felvételeket figyelő örök kevésbé képesek kiszűrni a gyanús mozgásokat a monitortengeren, mint az erre specializált mesterséges intelligencia.⁹ Az üzleti élet számtalan területén keresik a szakemberek a lehetőséget, hogy a korábban elképzelhetetlen mennyiségű, inkoherens adattenger segítségével sokszor még fel sem merült kérdésekre találjanak választ. Természetesen a kríziskommunikáció területe

sem marad ki az útkeresésből. Annyi mindenesetre már most is biztos, hogy a felkészülésben, forgatókönyv-készítésben és előrejelzésben a közeljövőben kitüntetett szerepe lesz az intelligens adatbányászatnak. Az üzleti, közéleti és sportbotrányok természetét vizsgáló Zignal Labs¹⁰ elemzése szerint a modern kori krízis kezelésének legfontosabb tényezője az adattenger lett – akár a válsághelyzet előre jelezhetőségét, akár a kezelését, akár az utógondozást tekintjük. Miközben a krízis természete, mozgatórugója és lefolyása alig-alig változik, az okoseszközök elterjedése és a széles körű megosztást lehetővé tévő új platformok burjánzása miatt exponenciálisan megugrik a keletkező adatok mennyisége, egyúttal a krízis híréhez hozzáférő felhasználók száma is – a növekedés pedig természetesen a hír terjedésének gyorsulásával is együtt jár. A szervezeteknek tehát fel kell készülniük a legkülönbözőbb típusú, döbbenetes mennyiségű, nagy sebességgel keletkező adatmennyiség befogadására. A Zignal Labs arra is felhívja a figyelmet, hogy a fentiekből következően a szokványos eszközök és módszerek egyre kevésbé működnek a kríziskezelésben. Az információáradat zaja túlharsogja a hagyományos kommunikációs csatornákat. A legtökéletesebben megtervezett reakciót is folyamatosan adaptálni kell az interneten terjedő hírmutációkhoz, mémekhez, új és új narratívával jelentkező, interneten terjedő véleményekhez.

Jó hír azonban, hogy az elemzőközpont harmadik következtetése szerint az adatok értő elemzése egyúttal teljesen újszerű, egyedi, korábban nem létező megoldási lehetőségeket is kínálhat a szervezetek számára. Az információcunamiból – amely

természetesen óriási kihívás elé állítja a válságkezelő csapatot – a megoldás lehetséges irányai is kirajzolódhatnak. A közösség hangjára figyelve a szervezet a probléma belső magját érintő, leglényegesebb jellemzőket – *insight*okat – is felismerheti. Rájöhet, mi vagy ki mozgatja a kibontakozó krízis szálait, legyen szó kapcsolati hálók feltárásáról, lokális véleményvezérek beazonosításáról, a legveszélyesebb gócpontok megtalálásáról vagy a kedvezőtlen vélemények terjedési útvonaláról.

A kutatás tehát felfedheti egy lehetséges krízis kiváltó okait. Mindazonáltal tisztában kell lennünk azzal is, hogy csupán egy szervezeti pillanatfelvételt készít, amely önmagában nem számolja fel a veszélyt. Abban segít, hogy elzárt, árnyékos területet világít meg, és „képbe helyezi” a menedzsmentet. Ám a hatékonyságát csak akkor tudjuk megítélni, ha a kutatásból levont következtetéseket tett követi, vagyis az eredmények feldolgozása és értelmezése tényleges akciókhoz vezet. Krízismegelőzésről tehát csak akkor beszélhetünk, ha a felmérésünk valódi következményekkel jár.

Neveljünk!

Gyakori jelenség Magyarországon, hogy egy tanácsadó céget „tanulmányainak” ára miatt állítanak pellengérre, elsősorban a sajtó képviselői. Ilyenkor kiszámolják, hogy egyoldalnyi szak-

értői anyag hány forintba került – akár a leütésekre is lebontva. Mindez természetesen azzal is magyarázható, hogy sok korrupciógyanus ügy során megdöbbentő mennyiségű közpénz folyt el tanulmányokért kifizetett díjazásnak álcázva.

A negatív figyelem középpontjába került tanácsadó cég hiába érvel azzal, hogy elvégre a páratlan felfedezést leíró $E = mc^2$ képlet is mindössze öt karakter (nagyvonalúan beleszámítva a négyzetre emelés és az egyenlőség jelét), vagy hogy a Coca-Cola titkos receptje is elfér egy apró papírcetlin. A közvélemény nehezen emészt meg a szakértői oldalak ár-érték arányát. Nehéz másképpen megmagyarázni – ennek ellenére a szakértői anyag létező és rendkívül hasznos műfaj. Könnyen belátható, hogy egy tíz ember fél éves munkájának eredményeként előálló szakértői tanulmány sokat segíthet annak eldöntésében, hogy egy vállalat befogjon-e a sok milliárd forintos fejlesztésbe egy adott helyszínen, vagy ne. Egy átgondolt, minden részletet megvizsgáló és mérlegelő döntés-előkészítő anyag akár több tízmillió forintot is megér egy cégnek, ha a megalapozatlan döntés egyébként csődbe sodorná.

A krízisbe került szervezetek ismétlődő panasza, hogy a közvélemény nem érti, nem ismeri az adott üzletágat, szolgáltatási területet, és ezért „felül a hangulatkeltésnek”. Kétségtelen, hogy a szervezetek működési területének megértéséhez és a véleményformáláshoz gyakran összetett folyamatokat kell – kellene – a laikusoknak átlátniuk. Ráadásul amikor a negatív hangvételű írások megjelennek, sokszor már nem marad idő olyan szintű

tájékoztatásra, amely nem magyarázkodásnak, jobb esetben tűzoltásnak hat.

A közvélemény edukációját, felvilágosítását ezek szerint érdemes idejében elkezdni. Közös érdek lehet mindez akár egy teljes szektor – mondjuk a tanácsadó cégek – vagy egy adott szakterület képviselői, esetleg egy új terméktípus forgalmazói számára, amelyek árazását vagy használati módját kell közérthetően megvilágítani a felhasználók előtt. Az edukálás persze igen lassú és hosszadalmas folyamat, és nem is ér el mindenkit. Ugyanakkor az alapos és következetes nevelés hatására olyan józan többség alakulhat ki, amely tendenciózus újságcikkekkel, hangulat-keltéssel nehezebben „heccelhető”, sőt adott esetben maga hűti le a közösségi médiában kézenfekvő dolgok miatt hőbörgőket.

MI KERÜLT EZEN A FOTELEN...?

Ma már csak kevesen tudják felidézni a frenetikus kabaréjelene-tet, amikor egy szál pizsamában állva Márkus László, a döbrent Almási Éva csitító jelenlétében őrjöngve szedi darabokra az újonnan vásárolt bútordarabot, miközben azt kiabálja: Mi került ezen a fotelen 7200 forintba?!¹¹ Az ősrégi szkeccs egy ma is aktuális problémakörre hívja fel a figyelmet (még ha nyilvánvalóan nem is ez volt a szerző, Kállai István szándéka). Jelesül, hogy a fogyasztó – értsd, közvélemény – nincsen birtokában annak a tudásnak, amely a piaci folyamatok józan, reális megítéléséhez szükséges. Egy-egy potenciális krízis elkerülése vagy hatásának kisebbítése érdekében

igyekeznek ma a szervezetek, modern kifejezéssel élve, ügyfél-edukációhoz folyamodni.

A bankoknak vagy telekommunikációs cégeknek például elemi érdekük, hogy megtanítsák a fogyasztókat arra, hogy felismerjenek egy online csalási kísérletet, megismerkedjenek az adathalászat (phising) problémakörével, tisztában legyenek azzal, hogy milyen veszélyek leselkednek rájuk, amikor egy ismeretlen, de a pénz-intézetére kísértetiesen hasonlító weboldal vagy az oda vezető e-mail kéri a személyes adataikat.

Érdekeség, hogy az online csalások már érintik a luxusmárkák piacát is: a spoofingnak¹² nevezett visszaélés azt jelenti, hogy egy-egy márka nevéhez egy betű eltéréssel hasonló, az eredetit másoló honlapot hoznak létre a csalók, innen rendelik meg a soha meg nem érkező luxuscikket a rászedett vásárlók. Ezért találkozhatunk olyan weboldalakkal, mint a Ptada.com, vagy a Gwcci.com, esetleg a Chamel. A luxusmárkák, például a Louis Vuitton is, évek óta élen járnak abban, hogy a visszaélésekre felhívják a rajongók figyelmét.

Az ügyféledukáció része az is, amikor egy-egy gazdasági lap részleteire lebontva mutatja meg, mi kerül 2200 forintba egy zserbószeleten vagy 990 forintba egy autómosáson – inkább mi szedjük ezeket a tényezőket darabjaira, mint a vevők a fotelt.

Gondozzuk közkapcsolatainkat!

Sokakat váratlanul érhet, amikor a kormányzat bejelenti valamely szolgáltatás, termék – mondjuk egy adott hústermék – áfájának csökkentését, míg más termékek és szolgáltatások adótartalmát változatlanul hagyja. Nagy horderejű, de kevesek számára átlátható piaci reform érintette például annak idején az internet-szolgáltatók piacát vagy a tévécsatornák digitális átállásának megkövetelését.¹³ A jelentősebb szabályváltozások legfeljebb a laikus közvélemény számára váratlanok: az érintett vállalatok ezeket megelőzően sokszor hosszú évekig egyeztetnek a szabályozó testületek képviselőivel. A kommunikációs szakterület egyik legrejtélyesebb ága a *public affairs*, azaz a közkapcsolatok világa. Attól tűnhet olyan misztikusnak, hogy a kormányzati, döntéshozói, önkormányzati, illetve hivatali szervekkel történő kommunikáció a legritkább esetben zajlik a nyilvánosság bevonásával. Természetes, hogy a közsfera folyamatosan tárgyal és egyeztet a versenyszféra szereplőivel vagy a nonprofit szektor szervezeteivel. A szabályozások összehangolása, a piaci folyamatok fenntartható működtetése nem történhet meg az érintettek álláspontjainak, céljainak, szándékainak pontos ismerete nélkül. Közös érdeke mindez a közfeladatokat ellátó szervezeteknek és az általuk szabályozott vállalkozásoknak, egyesületeknek, alapítványoknak is.

A gördülékeny párbeszéd része lehet, hogy az adott szektorban működő szervezetek hamarabb be tudják azonosítani a kiterjedt és rendkívül fenyegető veszélyforrást, amelyre idejében

fel is hívhatják a döntéshozó figyelmét. Az idejében bevezetett, átgondolt szabályozás segíthet, hogy akár az egész társadalmat súlyosan érintő veszélyhelyzet elháruljon, vagy ne alakuljon ki káosz valamely szabályozási kérdés összehangolásának hiánya miatt.

A szervezet és a hatóságok, törvényhozók közötti kapcsolat-tartásra gyakran használjuk a „lobbizás” kifejezést. Mivel az érdekegyeztetések a kulisszák mögött, a nyilvánosság kizárásával zajlanak, a közvélemény sokszor etikátlan, elfogadhatatlan vagy korrupcióra utaló szálakat vél felfedezni. A legtöbbször azonban mindössze arról van szó, hogy a felek helyi érdekű részszabályozások rejtelmeibe bonyolódnak, amelyek egy adott piac szereplői számára fontos változást jelenthetnek, de a nagyközönségnek teljességgel érdektelenek, egyúttal érthetetlenül összetettek. A közvélemény valószínűleg a rossz tapasztalatok miatt képzel bele a valóságnál jóval többet a cégek képviselőinek parlamenti sertepertelésébe.

Kapcsolódjunk!

Csakúgy, mint egy jó kapcsolatrendszerrel rendelkező ember, a megfelelő „beágyazottságú” vállalkozás is védettebb marad az esetleges támadásoktól. A szakszervezetbe tömörülő munkavállalók joggal bíznak a közös érdekérvényesítés nagyobb sikerében. A szakmai szervezetekben, üzleti kamarákban együtt-

működő cégek akkor is képesek kiállni egymásért vagy a szektor egészéért, ha az üzleti életben egyébként riválisnak számítanak.

A bevonódást és kapcsolatépítést azonban nem elegendő a válsághelyzet kirobbanásakor elindítani. Hasonló a helyzet, mint a magánéletben: nem a legnagyobb krízisek közepette szerzünk új barátokat: ilyenkor csak a korábban kialakult barátságokra támaszkodhatunk.

A jól működő szövetségi rendszerek, illetve a versenytársak alaposabb ismerete is segíthet abban, hogy a szervezetünkre leselkedő veszélyeket valamelyest előre regisztrálhassuk. Amennyiben egy azonos területen működő riválisunk válságba kerül, ráadásul olyan ügy miatt, amely akár nálunk is felüthette volna a fejét, érdemes rögtön működésbe hoznunk kríziselhárító gépezetünket. Elhangzik valami egy szakmai konferencián egy új és kedvezőtlen trendről? Ne várjuk meg, amíg ránk töri az ajtót, tegyünk ellene mielőbb!

A szervezeti és a magánéletben egyaránt kiemelt helyet foglal el a problémák előzetes érzékelése, a lehetséges krízisok feltárása és – amennyiben még lehetőségünk van rá – a válság megelőzése. Megkönnyebbülést jelent, ha olyan eszközök vannak a kezünkben, amelyeket szakszerűen alkalmazva sikeresen elkerülhetjük a válsághelyzetet, vagy csökkenthetjük annak káros hatásait. Láthattuk, hogy kiemelt helyet kell kapnia az előjelek monitorozásának és értelmezésének. Kis lépésekkel – mikromenedzsmenttel – is csatákat nyerhetünk, ha sikerül csírájában elfojtanunk egy-egy problémát. Ha reklamációval szembesülünk, kezeljük minél hatékonyabban és empatikusabban, a panaszos

lehető legnagyobb meglelégedésére. Végül legyünk tisztában az-
zal is, hogy a közvélemény edukációja sok esetben elengedhet-
etlen feltétele döntéseink és piaci folyamataink sikeres kommu-
nikációjának. Hacsak nem titkos lobbitevékenységet folytatunk
a szabályozó testületekkel egyeztetve, mert a kríziskommuniká-
ció és -megelőzés során ennek is megvan a maga helye és lét-
jogosultsága.

VERJÜNK SÁTRAT!

A FELKÉSZÜLÉS

Amikor a gyakorlott kiránduló új sátrat vásárol, biztosak lehetünk benne, hogy a többnapos, emberpróbáló túra előtt legalább egyszer összerakja és kipróbálja. Tisztában van vele, hogy a természetben kevésbé kedvezőek a körülmények, mint az otthoni összeszereléskor, de a gyakorlással rutinra tesz szert, így később rossz látási viszonyok között, esetleg zuhogó esőben is gyorsan fel tudja verni a sátrat. A kríziskommunikációs szakemberek is hasonlóképpen gondolkodnak: a felkészülésre fordított energia biztosan nem vész kárba, és baj esetén többszörösen megtérül a befektetés. Egy flottul működő, begyakorolt kiürítési terv elejét veheti a tömegkatasztrófának egy zsúfolt stadionban, egy többször elpróbált sajtótájékoztató pedig segíthet elejét venni, hogy a nyilatkozó belesétáljon a média csapdájába.

Írjunk forgatókönyvet!

A kríziskezelés egyik legmisztikusabb alapeleme a kríziskommunikációs forgatókönyv.¹ Gyakran hivatkozunk rá, mégis sokak számára valóságos jettinek tűnik: beszélünk róla, de még senki sem találkozott vele. A forgatókönyv azonban – szemben a jettivel – bizonyíthatóan létezik, még ha nem akad is két egyforma felépítésű és terjedelmű példánya. Ráadásul valós, megfogható dolognak kell lennie, nem csupán egy fájlnek valahol a központi szerver mapparendszerének mélyén.

A krízisforgatókönyv fontos sajátossága, hogy fizikai tárgyként megragadható valóságként ott van a kezünkben, és sorvezetőként használhatjuk a vészterhes helyzetekben. A krízis kipattanásakor a szervezet illetékesei pánikba eshetnek, egyfajta bénultság lehet úrrá rajtuk. Semmiképpen sem ez az alkalmas időpont, hogy kreatív megoldásokon törjék a fejüket. Az első pillanatokban éppen elég teljesítmény, hogy megtalálják a forgatókönyvet, és megkeressék benne a vonatkozó fejezeteket. A kríziskommunikációs forgatókönyv ugyanis éppen azt a célt szolgálja, hogy a legalapvetőbb információk és az általánosan elvárt intézkedések listája egy helyen elérhető legyen, amikor legnagyobb a szükség. Nagy áldás ilyenkor, ha a hirtelen létfontosságúvá váló telefonszámokat nem kell egyenként összevadászni, vagy az első közlemény felépítését és tartalmát nem a globális székhellyel kell aktuálisan egyeztetni. A jól összeállított forgatókönyv fejezetei pótolhatatlan fogódzót nyújtanak a szervezet menedzsmentjének.

Elöljáróban érdemes megjegyeznünk, hogy a gyakorlati tapasztalatok szerint az ilyen dokumentumok felépítése korántsem egységes: ahány szervezet, annyiféle struktúra létezik. (Ez persze nem feltétlenül jó így, de ettől még ez a helyzet.) Ettől függetlenül vannak olyan kellékek, amelyeknek feltétlenül kéznél kell lenniük, legyen szó bármilyen szervezetről. Tekintsük tehát most át a jó kríziskommunikációs forgatókönyv elemeit!

A kríziskommunikációs forgatókönyv mindenképpen tartalmazza az *értesítési* vagy *riadóláncot*, vagyis azt, hogy kit hogyan lehet minden körülmények között elérni, és ki kit értesít a láncban; illetve a *hatósági, hivatali kapcsolattartók* nevét és elérhetőségét. Szerepelnie kell benne továbbá a *nyilatkozási rendnek*, amelyből kiderül, ki válaszolhat a média megkeresésére, illetve aki nem válaszolhat, milyen beszédpaneleket alkalmazva irányítsa az illetékeshez a médiamegkeresést. Kapjanak benne helyet a *közösségimédia-alapelvek* (*social media policy*), amelyek rögzítik, milyen típusú információ osztható meg a közösségi médiában a szervezettel kapcsolatban; legyen benne *holding statement*: „biankó” (sajtó)közlemények, vagyis olyan előre megfogalmazott állásfoglalás-típusok, amelyekbe jószerivel csak a dátumokat és adatokat kell beleírni.

A jól átgondolt krízisforgatókönyv része az *organigram*, vagyis a szervezeti felépítés vázlata és a felső vezetés helyettesítési rendje. A biankó tájékoztatók, esetleg részvétnyilvánító üzenetek partnereknek, munkatársak rokonainak, érdekgazdáknak; biankó bocsánatkérő szövegek; a lehetséges válsághelyzetek részletes leírása és a végrehajtandó lépések kronológiai rendben; a belső

kommunikációs alapelvek (*internal communication policy*), amelyek meghatározzák, milyen csatornákon és eszközökkel történjen a munkatársak tájékoztatása.

Szükség van különféle *munkalapokra* is: például válságértékelési munkalapra, amely segít a szervezeten belül megfelelő kockázati kategóriába sorolni az adott válsághelyzetet; üres naplózási munkalapmintákra a krízis naplózásához, más szóval *logolásához*; végül a médiamegkeresések üres munkalapjára, amelybe olyan adatok kerülhetnek be, hogy ki, melyik orgánumtól, mikor, milyen kérdésekkel jelentkezett, és mi a visszajelzési határidő. Szükség van természetesen sajtókontaktlistára is, amely a szervezet számára fontos szerkesztőségek, újságírók nevét és elérhetőségeit tartalmazza.

Helyet kell kapniuk a kríziskommunikációs forgatókönyvben a válságkommunikációs alapelveknek, definícióknak, illetve a *weboldal* krízis során betöltött szerepének és kezelési módjának is.

Mivel a krízis kezelése és kommunikációja – ahogy a hetedik fejezetben is látni fogjuk – sokszor nem válik el élesen egymástól, a kríziskommunikációs forgatókönyv és a *krízisforgatókönyv* fogalma is összemosódhat. Ilyen értelemben forgatókönyvünk magában foglalhat olyan részeket is, amelyek a szűken értelmezett krízismenedzsment, nem pedig a kommunikációs tevékenység során kapnak szerepet. Ilyen elemek például a *döntési fák*, amelyek a döntéshozás megkönnyítésére szolgálnak (például termékviSSzahíváskor). Rendkívül fontos ugyanakkor, hogy a forgatókönyv tartalmazza az *evakuálási tervet* tűz vagy természeti

katasztrófa esetére; a *teendőket* túszejtés, illetve terrortámadás alkalmával; az *elsősegélynyújtó helyek*, eszközök pontos elhelyezkedését, végül az *elsősegélyképzésben* részt vett munkatársak listáját. De nem maradhat ki belőle a *válságcsapat felépítése és tanácskozási helye*, végül a helyszínek felszereltsége sem.

A felsorolás természetesen nem lehet teljes. A krízis(kommunikációs) forgatókönyvben minden esetben találunk az adott szervezetre jellemző, speciális részeket, de az alapelemek egyikből sem hiányozhatnak.

PEKKETEK VAN

A klasszikus vicc szerint két cimbora bemegy a McDonald'sba, és kérnek két Big Macet.

– Pechetek van, fiúk, nincs Big Mac.

– Akkor kérünk két pekketeket.

A viccek néha valóra válnak. Így történt 2018 február–márciusának fordulóján az Egyesült Királyságban – ha nem is a McDonald'sban, de a KFC-ben.² A ropogós csirkecombjairól, csípős csirkeszárnyairól és rántott csirkés szendvicseiről ismert és közkedvelt gyorsétteremlánc kifogyott a csirkéből. Az éttermek mintegy negyötöde ellátási problémák miatt zárva tart, és jelen sorok írásakor, 2018 márciusában, még arra sincsen megnyugtató válasz, hogy mikor hárul el a reputációt súlyosan veszélyeztető probléma. A kritikus helyzet egy szervezési vita miatt bontakozott ki. A vállalat elszámolási és szakszervezeti vitákat követően lecserélte addigi szállítmányozási partnerét, az új megbízott ugyanakkor

egyelőre nem tud megbirkózni mind a 900 nagy-britanniai étterem ellátásával.

Jól érzékelhető, hogy a KFC érett, kipróbált krízisforgatókönyvvel rendelkezik, amely, ha nem is pont erre a helyzetre vonatkozik, de az ajánlásai adaptálhatók voltak az új, váratlan eseményre. A rendkívül kínos helyzetet a KFC ugyanis igyekszik könnyeden és humorosan kezelni. Kifejezetten szellemes központi kommunikációt folytatnak, arra azonban figyelnek, hogy a problémát mégse vegyék azért félvállról. Minden kommunikációban hangsúlyozzák: hogy a zárvatartások oka az, hogy nem hajlandók kompromisszumot kötni a legmagasabb színvonalú, friss hozzávalók használatában, ezért inkább zárva vannak, amíg a szokott színvonal vissza nem állítható. Egy weboldalon mutatják a nyitva tartó egységeiket, ahol, mint írják, a Colonel (emblémafigurájuk, a fehér szakállas öregúr) továbbra is szolgálatban van. Egyúttal bocsánatot kérnek a rajongóktól, és köszönetet mondanak a stábnak és a partnereknek, akik erejük megfeszítésével dolgoznak a probléma elhárításán. Az a dolog természetével jár, hogy a közösségi média tömegesen élcelődik az abszurd helyzeten, sőt a rendőrség is kérte, hogy ne hívja őket több mókamester a csirkekrízis miatt, mert azt nem feladatuk elhárítani.

A dokumentummal kapcsolatban nem csupán az az elvárás, hogy fizikai valójában is elérhetővé tegyünk, és ne csak a számítógépen valahol a mappák közt, hanem az is, hogy legalább két, de még inkább három előre meghatározott helyen is hozzáférhető legyen az illetékesek számára.

A híreket, közéleti eseményeket vizsgálva sokszor támadhat olyan érzésünk, hogy bizonyos szervezetek alaposan felkészültek a váratlan eseményekre. A Sziget Fesztivál szervezője például nemegyszer vizsgázott kitűnően. Néhány évvel ezelőtt egy kapacitását meghaladó mértékben igénybe vett koncerthelyszínről evakuálták a tömeget igen gyorsan és határozottan. Máskor a kommunikációs kihívásoknak bámulatos érzékkel tettek eleget egy-egy nagynevű előadó visszalépése vagy akár – mint ahogy ez is megtörtént – rendőrségi előállítása alkalmával. Természetesen sokat számít a rutin, hiszen 25 év alatt a nagyrendezvényeken szinte minden elképzelhető forgatókönyv előfordult. A megszerzett gyakorlatot azonban vissza is kell csatornázni, az új stábtagnak betanítani, elpróbálni – és minden lehetőség számos változatát szerepeltetni a krízisforgatókönyvnek. A profizmusnak köszönhetően a megannyi tömegrendezvény ellenére is kevés számú tényleges krízisről lehet számot adni a Sziget eddigi történetéből.

Fontos elvárás forgatókönyvünk rendszeres karbantartása is. Az éves tervben szerepeljen tehát ennek felülvizsgálata, az új kockázattípusok felvétele, az elérhetőségek és más adatok verifikálása, aktualizálása.

Számolnunk kell azzal is, hogy a való világban sosem fordul elő éppen az és éppen úgy, ahogyan a lehetséges verziók között felsoroltuk. A legjobb dramaturg, az élet felülírja előzetes elképzeléseinket. Egy-két mintának tehát rendelkezésünkre kell állnia, amikor hirtelen döntési helyzetbe kényszerülünk. Ráadásul a kríziskommunikációs forgatókönyv, ahogy már korábban is

láttuk, tárgy, szellemi termék, amely nem szólal meg magától. Pontosan annyit ér, amennyire az illetékesek ismerik és be-
gyakorolják.

Az esetek elenyésző hányadában természetesen előfordul, hogy pontosan olyan krízishelyzet alakul ki az életben, amelyet az érintettek korábban gyakoroltak. Hasonlóképpen, mint amikor egy hallgató éppen azt a tételt húzza a vizsgán, amelyet utolsóként átnézett elalvás előtt – kicsi rá az esély, de mégis megvan. Egy óvodában például az egyik héten a fulladásos életveszély elhárítását gyakorolták elsősegély-oktatáson, a következő héten pedig az egyik kisgyerek valóban félrenyelt. A pusztító erejű Katrina hurrikánt megelőzően pedig rendkívül hasonló természeti katasztrófa szimulációjára került sor a térségben, ami nyilvánvalóan csökkentette a károkat, és növelte a katasztrófavédelem általános felkészültségét.³

Mindennapi kríziseink

Testamentum

Az idejében és tiszta tudattal elkészített végrendeletet akár egyfajta kríziskommunikációs forgatókönyvnek is tekinthetjük. A végrendelet abban a reményben készíti el a dokumentumot, hogy lehetőség szerint „sohasem”, de legalábbis minél később lesz rá szükség, mégis összefoglal benne minden fontos tudnivalót és teendőt – ebben a helyzetben a környezete életének megkönnyítésére, de saját lelki békéje érdekében is. Átgondolja és rögzíti, hogy ha ő már nem

lesz, hogyan folytatódhat a lehető legkisebb anyagi, egzisztenciális megrázkódtatással hozzátartozói élete. Felsorolja, kiket milyen elérhetőségeken kell értesíteni, rendelkezik földi maradványainak további sorsáról. Leltárt készít, és megadja a vagyonelemei elérhetőségét, kijelöli az új tulajdonosokat, sőt a szellemi termékeivel kapcsolatos teendőkről is intézkedik. Ahogy a kríziskommunikációs forgatókönyvről, úgy a végrendeletéről is elmondható: természetesen ennek hiányában is lesz „valahogy”, hisz olyan még nem volt, hogy valahogy ne lett volna. Az élet folytatódik, a függőben maradt ügyek jól-rosszul rendeződnek, csak éppen olykor nem az elhunyt szándékainak és értékrendjének megfelelően. Ha tehát születik végrendelet, az lényegesen megkönnyíti az élet minél gördülékenyebb és zökkenőmentes folytatását – legalábbis az ittmaradók számára.

Gyakorolni, gyakorolni...

A kríziskommunikációs tréning – akárcsak a tréningek többi típusa – azt célozza, hogy a résztvevők olyan tudásra és készségekre tegyenek szert, amelyeket éles helyzetben használni tudnak. Első lépésként mindenkinek, akinek dolga lehet vele, meg kell ismerkednie a kríziskommunikációs forgatókönyv tartalmával. A tréninget célcsoportok szerint érdemes megszervezni. Míg bizonyos elemek mindenkire egyaránt vonatkoznak – minden-

kinek ismernie kell például a közösségimédia-használat irányelveit, és tudnia kell, hogy csak az arra kijelölt személyek nyilatkozhatnak a médiának; mások csak a kommunikációs részlegre, sajtóosztályra tartoznak – így például a sajtólista vagy a biankó közlemények szövege. Mindenkinek a maga módján és a szükséges mélységig kell megismerkednie az előírások tartalmával.

A tréning részeként az általános, kríziskommunikációs alapelveket, arany szabályokat bemutató felkészítésre is szükség van, hogy a problémakör súlyával és jelentőségével minden résztvevő tisztába kerülhessen. Ezenkívül gyakorlati feladatokat is érdemes beiktatni: elpróbálni a kommunikációs elemeket, viselkedési formákat és médiakezelést mindazokkal, akik olyan helyzetbe kerülhetnek, hogy a sajtóval szemben is helyt kell állniuk. Helyzetgyakorlatokkal, szerepjátékokkal színesítve tartósabban megmarad az üzenet, és mélyebben rögzülnek a teendők.

Gyakori, hogy már meghozott döntésre, biztosan bekövetkező krízisre tervez tréninget egy szervezet. Klasszikus tréninghelyzet, ha bezárnak vagy külföldre költöztetnek egy gyáregységet, és fel kívánnak készülni a lehetséges kommunikációs szituációkra. Meg kell találni a megfelelő üzeneteket, fel kell készülni a dolgozókkal folytatott nehéz megbeszélésekre, adott esetben számolni kell az önkormányzat, a polgármester politikai nyilatkozataival, újságírói megkeresésekkel is. A tréning során a helyzeteket többen is gyakorolhatják, a szerepléseket videóra veszik, visszajátsszák, a trénerekkel együtt közösen elemzik. Előre tervezett szituációs tréningre kerülhet sor tulaj-

donosváltásra való felkészülés vagy egy vezércserével, a vezetés leváltásával járó nagyobb horderejű döntés előzetes feldolgozása során is.

Néha szimulálhatunk...

A szimuláció is egyfajta tréning, mégis érdemes külön kezelni. Tulajdonképpen a tréning tesztjéről van szó, más szóval a felkészültség fokának empirikus méréséről. A szimuláció során ugyanis elméleti felkészítést, iránymutatást már nem kapnak a résztvevők, sőt tréninggyakorlatok sem kerülnek napirendre. Ha tökéletesen élethű helyzetet szeretnének teremteni, előfordulhat, hogy hajnalok hajnalán riasztják fel egy olajtársaság menedzsmentjét, akiknek még a lelki felkészülésre sincs idejük, máris egy demó krízishelyzet közepébe csöppentek. A szimuláció ugyanis egy lehetséges krízis valósághű lebonyolítását jelenti, amelynek során a résztvevők ténylegesen azt teszik, amit a valóságban is tennének. Minél valódibb a szimuláció, annál komolyabb fejlődési lehetőséget biztosít. A tapasztalat szerint a résztvevők az első két-három órában még tisztában vannak vele, hogy nem tétre megy a játék, valamivel később azonban pontosan úgy működnek és reagálnak, ahogyan valódi nyomás alatt tennék. Feszültségek kerülhetnek a felszínre, gyakori a másik hibáztatása, vagy hogy az eljárásból egyes elemeket kifejejtenek. A külső

szemléltető pontosan felmérheti, milyen változtatások szükségesek az adott szervezetnél, hogy egy valódi krízis minél kisebb kárt okozzon.

TANULSÁGOS TÖMEGBALESET

Több ezer sérültet, rengeteg halálos áldozatot követelt 2016 elején a londoni Waterloo metróállomásra omló hatalmas torony. Példa nélküli pusztítást vitt végbe, nyolc metrószerelvénnyel csúszott egymásba. Az esetről mégis kevesen hallottunk – mert a valóságban London helyett a közeli Dartfordban történt, ahol egy többnapos szimuláció formájában próbálták el a tömegkatasztrófát. Az eredetinek mindenben megfelelő és méretarányos helyszínen, sok ezer önkéntes, hetven készenléti szervezet és tizennégy ország részvételével.

A mentési terepen a tökéletes illúzió megteremtése érdekében folyamatosan szóltak a szirénák, és hangszórókból zajt, nyögéseket, segélykiáltásokat is sugároztak.⁴ Ez a szimuláció grandiózus méreteivel, elképesztő szervezettségével is lenyűgöző, ugyanakkor jó tudni, hogy természetesen a hazai katasztrófavédelem is időről időre gyakorolja a lehetséges krízishelyzetek elhárítását. 2017 novemberében például a Honvédkórház volt a helyszíne egy olyan szimulációnak, amelynek során egy esetleges budapesti robbantásos merénylet sérültjeinek ellátását gyakorolták.⁵ A reggel öt és tizenkét óra közötti időszakban a Honvédkórház közvetlen környezetében megnövekedett mentőautó-forgalomra, hangos vészjelzésekből eredő zajra, forgalomelterelésekre hívták fel a lakosság figyelmét. A fiktív forgatókönyv szerint a Lehel téri aluljáróban történt rob-

banásban 28 ember sérült meg különböző mértékben, őket regionálisan átcsoportosított mentőjárművek segítségével szállították a kórházba, vizsgálva annak kapacitását, munkafolytonosságát – több mint félezer egészségügyi dolgozó részvételével.

Ma már bámulatosan okos szimulációs szoftverek állnak a rendelkezésünkre, amelyek tökéletesen modellezik a krízisek során fellépő kommunikációs túlterhelést: weboldalunk demóváltozata leáll a túlzott látogatottság miatt, panaszlevelek árasztják el a postafiókot, de a Facebook vagy más közösségi oldalak működése is leképezhető, ahol csak úgy hömpölyög az internet népének gyűlölködése és viccelődése. Egy jó szimulációs alap helyzet mindenben megfelel a valóságnak. A szervezet illetékese és a külső szakértő előzetesen olyan szituációt dolgoz ki, amely bármikor előfordulhat, vagyis reális veszélyt jelent. A programozott szimulációban különböző csavarokat, váratlan helyzeteket is érdemes elrejtetni, hogy a résztvevőknek új szituációkhoz kelljen adaptálódniuk.

A szimuláció és a tréning közös és lényeges eleme, hogy zárásként időt kell fordítani a kibeszélésre és a tanulságok megállapítására. Nemcsak azért, hogy jó érzésekkel távozhassunk, hanem hogy a tudás mélyen beépülhessen a szervezetbe.

Szóljon a vészharang!

Sokszor előfordul, hogy a közelgő veszély beharangozása, akár túllihegése érdemben csökkenti a krízis rombolását. Hatékony a veszély kommunikációja, ha a hatósági tájékoztatás, amely magától értetődően számol a média segítségével elért nyilvánossággal is, kellő mennyiségű, kézzelfogható információt nyújt az érintetteknek a nagyobb baj elkerülése érdekében. Érdekes jelenség például, hogy ha a sajtó hetekig foglalkozik azzal, mekkora dugó alakul majd ki Budapesten egy-egy híd lezárása, metróvonal felújítása vagy városi futóverseny, esetleg kínai delegáció miatt, az első napokra várt káosz rendszerint elmarad. Az előzetes tájékoztatás, hírverés arra készíti a közlekedőket, hogy áttevezzék útvonalukat vagy elhalasszák az indulást, esetleg más közlekedési eszközt vegyenek igénybe.

ELMARADT ARMAGEDDON

Az ezredforduló egyik legnagyobb félelmének a „2000. év problémája”, angolul a „Y2K (Year 2 Kilo) problem” számított. Mivel az informatikai eszközökben az évszámokat csak az utolsó két számjeggyel jelölték, attól tartottak, hogy a dátum 2000-re való ugrásakor a világszerte futó informatikai rendszerek nem tudják eldönteni, 1900-ról vagy 2000-ről van-e szó. Az információs tér várható zavara miatt 1999 szilveszterét követően sokan a teljes bankrendszer, a légi közlekedés és a biztonsági eszközök összeomlására számítottak. Noha bizonyos szakértők már az 1960-as évek környékén jelez-

ték, hogy problematikus lehet mindössze két számjeggyel jelölni az éveket, a programozók nem számítottak rá, hogy egyes szoftverek évtizedekkel később is használatban lesznek. A világ tehát későn kapott észbe, de a dátumváltás az óriási médiavisszhang és a kampány eredményeként végül nem okozott különösebb fennakadást. Ugyanakkor egyes becslések szerint világszerte 300 milliárd dollárt fordítottak a probléma elhárítására az 1990-es évek közepétől a nagy pillanatig.⁶

Az is nagyon fontos, hogy az előrejelzés vagy vészmadárkodás sosem lehet magányos műfaj: csak több hiteles szereplő, több hiteles forrásból, több csatornán keresztül érzékeltetheti egy-egy fenyegető probléma súlyát, és érheti el, hogy az információ megfelelő dózisban jusson el az érintettekhez.

Ha nem tudunk is elkerülni minden krízishelyzetet, mindenképpen átgondoltan fel kell készülnünk a legrosszabbra is. A krízisforgatókönyv kidolgozásával, munkatársaink megfelelő tréningezésével és szimulációkkal, valamint a lehetséges veszély széles körben történő beharangozásával nagyban enyhíthetjük a baj esetén elszenvedett károkat.

HA BEÜTÖTT A MENNYKŐ

VÁLSÁGKEZELÉS

A következőket megelőzési stratégiák és a legjobb felkészülés ellenére is elérhet bennünket a krízis. A teendők listája első pillantásra csupa tilalomfa: mindenekelőtt arra hívja fel a figyelmet, mit ne csináljunk. De legalább ennyi valódi feladatunk is van, amelyekkel haladéktalanul foglalkoznunk kell. A kríziskommunikáció arany szabályai tehát ellenjavallt és kötelező lépéseket egyaránt tartalmaznak.

Mi történt egyáltalán?

A krízis kezdetén hatalmas lelki terhet jelent, hogy a leginkább érintetteknek sem áll rendelkezésükre kielégítő mennyiségű információ. Az esetek nagy részében az illetékesek a közvéleménnyel egyidejűleg értesülnek a szervezetüket sújtó problémáról.

Miközben egy-egy Facebook-bejegyzés alatt már özönlenek a „megérlelt” olvasói reakciók – vélemények, gyalázkodások, a bűnösök megnevezése, a számonkérés követelése – addig az érintett szervezet még javában a feltárás perceit, óráit éli.

Elsődleges tehát, hogy a lehető leggyorsabban, még a hivatalos kommunikáció megkezdése előtt gyűjtsük be az információk lehető legteljesebb körét. A legprecízebb adatokkal az érintetteknek kell rendelkezniük, még akkor is, ha az utólagos feltárás során tovább pontosítjuk őket. Ha az eset súlya megköveteli, a hatóságokkal való együttműködés során is kulcsfontosságú, hogy minden adat elérhető legyen. (Milyen vegyi anyag került az útra, és hogyan semlegesíthető? Hány embert érint az informatikai rendszer összeomlása? Hányan és kik voltak a balesetet szenvedő buszjáraton?)

A folyamatosan aktualizált kríziskommunikációs forgatókönyv segít az információgazda minél gyorsabb azonosításában és azonnali elérésében, a nap bármely percében. Az eset érintettjeinek teljes körű feltárása is kulcsfontosságú, mert előfordulhat, hogy a későbbiekben eltérő csatornákon és eltérő eszközökkel kell majd kommunikálnunk a különféle érdekzadakkal. A nyilvános kommunikációt csak megfelelő mennyiségű, hiteles információ birtokában kezdhethük el.

Yes, comment

Közhelyszámba megy, hogy krízis esetén egy szervezet nem menekülhet hallgatásba. A „no comment” vagy „nincs hozzáfűznivalónk” politikája azonnal gyanút kelt, és a felelősségkerülés, illetve érzéketlenség vádját veti fel, hiszen a szervezetnek minden egyéb esetben lenne mondanivalója.

A szabály nagy általánosságban valóban igaz: újságírói megkereséseket, proaktív kommunikációt nem szerencsés ezzel a fordulattal elutasítani. Ugyanakkor számos esetben tényleg nincs megosztható információ, vagy ami mégis rendelkezésre áll, az semmivel sem megalapozottabb, mint bármely kívülálló találgatása. A kommunikációtól való teljes elzárkózás eszközével azonban ilyen esetekben sem élhetünk. Azt azonban ilyenkor is megtehetjük, hogy az új információ hiányáról beszélünk. Ha nincs új mondanivalónk, vagy – mert ez is gyakran megesik – nem adhatunk ki bizonyos információkat, akkor ezt őszintén be kell vallanunk. A rendőrség jól bevált fordulattal ilyenkor valahogy úgy nyilatkozik, hogy „a nyomozás jelenlegi szakaszában nem adhatunk több információt, mert az veszélyeztetné az eljárás sikerét”. Egy krízisbe került szervezet illetékesének is fel kell vállalnia, ha az adott ponton nincs érdemi közlendője, de azt is tiszteltetben kell tartania, hogy a krízisek során mind a kívülállók, mind pedig az érintettek információigénye megnő. Ezek tükrében az a legjobb megoldás, ha a kommunikátor közzéteszi, hogy az adott pillanatban milyen információk állnak rendelkezésre, mikor várható újabb érdemi tájékoztatás, vagy bizonyos információkat

miért nincs módjában megosztani. Ha mindezt kielégítően megmagyarázza, az már kommunikációnak, „yes, commentnek” számít – még akkor is, ha nem tekinthető érdemi tájékoztatásnak az ügyel kapcsolatban.

Állítsunk válságstábot!

Jó esetben mindjárt az első pillanatokban feláll a válságstáb, legalábbis ahol ismerik és betartják a kríziskommunikációs forgatókönyv erre vonatkozó utasításait. A válságcsapat összetétele nagyon változatos lehet, de néhány fontos szempontot természetesen itt is érdemes szem előtt tartani. A tagok rendelkezzenek döntési kompetenciával, vagyis elhatározásaikat jogukban álljon meg is valósítani. Az ütőképes válságcsapat mindemellett nem számlál túl sok tagot. Hat-nyolc, legfeljebb tíz főben érdemes gondolkodni, mert az ennél népesebb team nehezen tud igazán hatékonyan együttműködni.

Ökölszabályként megfelel, hogy a csapatban kapjon helyet a tulajdonos és a felső vezetés képviselője, lehetőség szerint egy külsős vagy belsős kommunikációs szakértő, egy külsős vagy belsős jogi tanácsadó, rajtuk kívül pedig a probléma jellege szerint nélkülözhetetlen illetékes. Pénzügyi visszaélés vagy csődhelyzet esetén a pénzügyi vezető, baleset, haláleset kapcsán a munkavédelmi vezető, sztrájkhelyzetben a HR-vezető. Nem kell azonban mindig mindenkit beválasztani, csak azokat, akik

szerephez jutnak az ügy megoldásában. Sőt nem is feltétlenül a beosztás az elsődleges szempont a csapat összeállításában. Egy köztisztviselőben álló munkatárs akár a senioritása és megbecsültsége miatt is fontos csapattaggá válhat, míg más pusztán azért is kimaradhat, mert hajlamos elveszni a részletekben, vagy szétbeszélni az időprés alatt zajló értekezleteket.

A válságstáb zavartalan működését is biztosítanunk kell. Elkülönített és megfelelő felszereltségű – működő informatikai eszközparkkal, kipróbált és megbízhatóan üzemelő telekommunikációs hálózattal, rengeteg jegyzetpapírral, flipcharttal és tollakkal ellátott – helyiségben képzelhető el ilyenkor hatékony munka. Az elhúzódó megbeszélésekhez, a hosszas együttműködést igénylő feladatokhoz enni- és innivalót, adott esetben pihenőhelyiségeket is rendelkezésre kell bocsátani. Érdemes jó előre gondolni a helyettesíthetőség kérdéseire is, hiszen 24 óránál hosszabb készenlét és koncentráció még krízis esetén sem várható el senkitől.

Az első 24 óra

A kríziskommunikációban szinte mágikus erőt tulajdonítanak az első 24 órának. A legelső szakasz valóban vízvázalasztó lehet abban a tekintetben, milyen irányt vesz, merre kanyarodik, milyen aszociációkat vált ki és milyen emlékeket hagy egy-egy elhúzódó krízis. Az első órákban befolyásolhatjuk a leghatékonyabban,

milyen hangnemben és terjedelemben, milyen szóhasználatával és attitűddel foglalkozik velünk a média. Információforrásként ilyenkor még kézben tarthatjuk a kontrollt: a tényeket egy helyről, egyféle hangvétellel tehetjük közzé. Már csekély információs előnnyel is hamarabb és gyakrabban kapunk szót, mint a többi érintett, akik szintén gyorsan megtalálják majd az utat a médiához. A sajtó tőlünk tudja meg, mi történt és történik pontosan, és mi vázolhatjuk fel, mi várható a későbbiekben. Az első órákban áll fel a válságstáb, ekkor fut be a legtöbb friss információ, és ekkor születnek azok a kulcsfontosságú döntések, amelyek később természetesen még finomhangolhatóak, alakíthatóak, de az irányuk már eldőlt. Az első 24 órában indul meg a belső, dolgozókkal folytatott kommunikáció, ekkor szólal meg külső és belső fórumokon a felső vezető, hiszen ilyenkor kell megnyugtatni a kedélyeket szervezeten belül és kívül egyaránt.

Ugyanígy az is nagyon lényeges, hogy amit az első 24 óra során elmulasztottunk, nehezen pótolhatjuk utólag. Ha nincs előre gyártott és gyorsan aktualizálható *holding statement*, azaz (sajtó)közlemény, akkor már túl későn jelenik meg, ha nincs előrántható és felcsapható kríziskommunikációs forгатókönyv, akkor a mostani krízisen már nem segíthet, legfeljebb a tanulságok összeírásakor térhetünk vissza rá. Az első 24 órában kell felvenni a kapcsolatot a partnerekkel, szövetségesekkel, az érintettek képviselőivel, ilyenkor lehet működésbe hozni a riadó-láncot – feltéve, hogy van ilyesmink.

Mondanivalónk lényege most még összehangolható a partnerek kommunikációs vezetőivel, szóvivőivel, így gondoskodva

arról, hogy ne jelenjenek meg egymásnak ellentmondó nyilatkozatok. A legelején kölcsönösen biztosíthatjuk egymást arról, hogy nem bocsátkozunk vagdalkozásba és bűnbakkeresésbe. Az első 24 órában születik meg a legtöbb kommentár, hozzászólás a világhálón, különös tekintettel a közösségi médiára, így ilyenkor kell csúcsra járatni a monitorozást, a közhangulat detektálását is. Nem is beszélve arról, hogy a krízis elmúltával is fontos szerepe lesz annak, meghozta-e a szervezet az első pillanatban a legfontosabb és legsürgetőbb döntéseket az emberi egészség-, vagyon- és természetvédelem érdekében, vagy tehetetlenségével mulasztást követett el, az elkerülhetetlennél is súlyosabb károkat okozva.

A fentiekből az is kiderülhet, hogy a kitüntetett szerep egyúttal komoly lelki nyomást is gyakorol a résztvevőkre, akik az első 24 óra döntéseinek, cselekedeteinek és mulasztásainak súlyos felelősségét hordozzák. A nyomasztó időprés mellett lélektani terhelésnek is súlyosan kitett kríziskezelőknek az adrenalin túltengés állapotában kell józan és a későbbiekben is védhető döntéseket hozniuk.

Jó lenne ismerni a pontos receptet, hogy egyes kríziseket miért fed el olyan gyorsan a feledés jótékony homálya, míg más, hasonló kaliberű ügyek miért válnak hosszú évtizedekre az emberiség aktív tudásának részévé. Az első 24 óra akciója és kommunikációja azonban minden bizonnyal fontos szerepet kap az azonos súlyú ügyek különböző megítélésében és rögzülésében.

VALAMIT VISZ A VÍZ

Négy éven belül két olajszállító tanker is rendkívül súlyos környezeti katasztrófát okozott. 1989-ben Alaszka partjainál futott zátonyra az Exxon Valdez tanker, mintegy 50 millió liter nyersolajjal árasztva el a régiót.¹ 1993-ban pedig Skócia partjainál alakult ki környezeti válsághelyzet a Braer nevű hajóóriás balesete miatt.² Nem a memóriánkon múlik, ha az Exxon Valdez neve ismerősebben cseng, mint a Braeré. Az utóbbit üzemeltető kanadai Ultramar vállalat hatalmas erőfeszítéseket tett, hogy a katasztrófa első perceitől fogva tudatosan felépített kommunikációt folytasson.

Azonnal a helyszínre hívta, a katasztrófa közelében elszállásolta, a mentési munkálatok közvetlen közelébe engedte az újságírókat, és biztosította számukra a szóvivő napi 24 órás elérhetőségét. Néhány perccel az eseményt követően már riasztották a kríziselhárító csapatot, és valamennyi ismerhető adatot és tényt bemutató kommunikációt folytattak az érdekeltekkel, a környezetvédő csoportokkal, a civilekkel, a sajtóval és a közvéleménnyel. Mindezt proaktívan, minden nyilvánosságot felvállalva, vagyis nem kellett egyenként kihúzni az információkat a vállalat képviselőiből, hanem csupán megvárni az óránként megjelenő helyzetjelentést az új fordulatokról.

A vállalat hozzáállása szimpátiát keltett a médiában, amely értékelte, hogy a vállalat szemmel láthatóan mindent elkövet a probléma elhárításáért, és az őszinte szembenézéstől sem zárkózik el.

Négy évvel korábban az Exxon Valdez egészen másfajta stratégiát folytatott. Már a baleset tényét is késve jelentették a parti őrségnek, az első mentőcsapatok pedig csak másnap közelítették

meg a helyszínt. A mentésben részt vevők megfelelő kiképzés, eszközök és ruházat híján dolgoztak – az ezzel kapcsolatos hírek csak tovább borzolták a kedélyeket. A vállalat vezetése először hallgatásba burkolózott. Ezt követően pedig a tagadás és hárítás kommunikációs zsákutcájába keveredtek, először a parti irányítóra, később kizárólag a hajókapitányra hárítva a felelősséget. A cég reputációja sohasem heverte ki a krízist, annak ellenére sem, hogy végül minden érintettnek igen tetemes kártérítést fizettek.

Válasszunk hiteles képviselőt!

Örökzöld vitatéma, hogy egy szervezet nevében kinek kell megszólalnia a krízis során. Minden választásnak vannak előnyei és hátrányai. A megfelelő megoldás mindig esetfüggő, bár a döntést sokszor intuitív módon hozzuk meg.

Ha szóvivőt állítunk a közvélemény elé, eltávolítjuk magunktól a problémát, és nem tűnünk elég empatikusnak – ugyanakkor egy képzett és jól kommunikáló médiaszakember könnyebben meggyőzheti a közvéleményt.

Ha a téma szervezeten belüli szakértője áll ki, talán nem a legtekélyesebben fogalmazó és leghatékonyabban kommunikáló képviselőt választottuk. Hiába rendelkezik hatalmas szakudással az adott területen, a döntéssel azt a vádat vonhatjuk magunkra, hogy „kisemberrel” akarjuk elvitetni a balhét, míg az igazi felelősök rejtőzködnek.

Gyakori megoldás, hogy ügyvéd, jogi képviselő nyilatkozik a szervezet nevében, aki egészen biztosan nem követ el végzetes hibát a kommunikáció során. Cserébe azonban gyanút kelthet, hogy a szervezet rögtön „jogászkodásba” kezd. Ilyenkor az a vélemény alakulhat ki, hogy a szervezet súlyosnak érzi a felelősséget, ezért saját képviselője helyett a jogi elszólások és buktatók ellen felvértezett jogászt szerepeltet.

A legtöbbször mégis az első számú vezető nyilatkozik. Nyilvánvalóan ő a legjobb választás, hiszen egy krízis során ő tesztítheti meg leghitelesebben a szervezetet. A probléma súlya – a nagy horderejű, súlyos, akár emberéletet követelő katasztrófa – egyenesen kötelezővé teszi, hogy az első számú vezető állja a sarat. A vitathatatlan előnyök mellett ugyanakkor ennek a megoldásnak is megvannak a hátrányai. Árthat például a vezér renoméjának, pedig személyes márkája a cég legfontosabb értékei közé tartozik. Nehézséget okozhat az is, hogy adott esetben nincs hová exponálni a problémát: ha rögtön a vezérrel kezdünk, nincs második vagy harmadik állomás, ahol még csavarhatunk a narratíván.

Előrelátóan kell tehát gondolkodnunk: fel kell készülnünk arra is, hogy az ügy esetleges elfajulásakor további kommunikációs aktort vagy aktorokat tudjunk csatasorba állítani, így téve tanúbizonyságot a problémakezelés fontosságáról és szándékaink komolyságáról.

Akár így, akár úgy, a hírműsorokban sűrűn felbukkanó „beszélő fej” megválasztásakor fontos szempont, hogy média-képzésen, akár kríziskommunikációs tréningen tapasztalatot

szerzett képviselő legyen, akinek a személyisége rangjától függetlenül alkalmas arra, hogy a közvélemény elé álljon. Hitelességet, őszinteséget kell sugározni, méghozzá megfelelő kifejezőkészséggel párosítva.

Ne beszéljünk szét!

A szervezet válsághelyzete esetén természetesen rengeteg munkatársnak akad mondanivalója, mégsem elfogadható, hogy a kommunikáció többféle irányból és többféle tartalommal folyjon. Ahogy arról már szót ejtettünk, a krízisforgatókönyvnek tartalmaznia kell az úgynevezett nyilatkozási rendet, vagyis meg kell határozni, egyáltalán ki kommunikálhat nyilvánosan a szervezet nevében.

Ha már a szabályzatoknál tartunk, ne feledjük a közösségi média használatát összefoglaló alapelveket sem, amelyek előírják, milyen jellegű információkat tehetnek közzé a szervezetről a munkavállalók – ha egyáltalán bármit. Sok helyen még mindig nem szabályozzák, mi osztható meg a cégről a közösségi médiában, így kínos, sőt kifejezetten kényes információk is kikerülhetnek, de akár üzleti vagy ipari titkok is sérülhetnek. Ha lefektettük a közösségimédia-alapelveket, és azok mindenki számára ismertek, egyszerre csökkentjük a véletlenül közzétett információkból származó krízisek esélyét és növeljük a számonkérhetőség és felelősségre vonás lehetőségét. Érdemes tehát

külön szabályzatot készíteni az internetes pletykaszobák kezelésére, és az alapelveket meg is tanítani az érintetteknek.

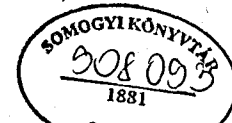
EZ UNALMAS...

A Royal Bank of Scotland korábbi elnöke néhány éve sajátos módját választotta az apa-lánya kapcsolatok ápolásának. Minden bizonnyal jó viszonyban lehetett gyermekével, hiszen munkanapjai folyamán a Snapchaten számos fényképet küldött magáról „unalmas meeting”, „nem vagyok oda az igazgatósági ülésekért” vagy éppen „ismét egy istenverte értekezlet” megjegyzések kíséretében. A Snapchaten átküldött fotók elvileg tíz másodperc után megsemmisítik önmagukat, és nem érhetőek el kívülállók számára. A poénos megnyilvánulások tehát minden bizonnyal megmaradtak volna ártalmatlan családi viccelődésnek, ha a kamaszlány nem menti le és teszi ki jófej papája egyik fotóját az Instagramra apák napja táján, egy kedvesnek szánt komment kíséretében. Sajnálatos módon az RBS más szempontok alapján értékelte a gesztust, és kevésbé lelkesedett érte, hogy Rory Cullinan nem veszi eléggé komolyan a pozícióját, illetve az azzal járó kötelezettségeket.³ Az egyébként tehetséges és a bank vezetőjeként hat sikeres évet maga mögött tudó Cullinan azóta minden bizonnyal sokkal elővigyázatosabban bánik a közösségi médiában történő kommunikációval, ahogyan új munkaadója reputációját is bizonyára sokkal inkább tiszteletben tartja.

Ha a szervezet következetes marad, a média is tudomásul veszi, hogy megkereséseiket ugyanazon a csatornán keresztül kell eljuttatniuk a szervezethez, és nem próbálnak egyszerű dolgozókat szóra bírni a bejáratnál. Másfelől természetesen kulcsfontosságú, hogy a kijelölt csatorna valóban működjön, folyamatosan elérhető legyen és készségesen rendelkezésre álljon.

Ne találgassunk!

Szó esett már arról, hogy az első lépés okvetlenül az információgyűjtés legyen. Az adatok, tények ismerete nélkül legfeljebb annyit mondhatunk, hogy miért nem tudunk többet mondani, vagy hogy mikor várható érdemi bejelentés. Ezzel együtt tisztában kell lennünk azzal, hogy a megnövekedett információigény arra készteti a közvéleményt és rajtuk keresztül a médiát, hogy minél több állítást próbáljon kisajtolni az illetékesekből. Hálátlan szerep úgy a mikrofonok elé lépni, hogy a várakozások ellenére semmiféle lényeges információval nem szolgálhatunk – persze rossz híreket közölni sem hálás feladat... Kommunikátorként ugyanakkor nem szabad elfelejtenünk, hogy ha eleget teszünk a pillanatnyi „beszédkényszernek”, hosszú távon rombolhatjuk a hatékony kríziskezelés esélyét. Álljunk hát ellen a spekulálás csábításának! Úgy tűnhet, könnyebben szabadulunk a kínos helyzetből, ha felvázolunk néhány lehetséges alternatívát, de tekintettel arra, hogy nagy valószínűséggel egy egyelőre elkép-



zelhetetlen harmadik forgatókönyv valósul majd meg, akkor járunk a legjobban, ha nem engedünk a kísértésnek. Ha nem bocsátkozunk találgatásba, elkerülhetjük, hogy néhány perccel vagy órával később magyarázkodnunk kelljen a tévedésért vagy a jó szándékú „hazugságért”.

Mindennapi kríziseink

Aggodalom és a hozzá tartozók

Gyakran megesik velünk, hogy kis jelekből vagy apró félreértésekből óriási aggodalmat növesztünk magunkban. Az információhiány és az emberben munkáló természetes félelem fura elegyet képes alkotni. Egy szokatlan időben, éjszaka megszólaló vonalas telefon (ha van ilyenünk) hallatán rögtön átfut agyunkon a lehető legtragikusabb forgatókönyv szereteteink hogylétét illetően. Ha mobilunkat visszakapcsolva egy közeli hozzátartozónk többszöri sikertelen hívását látjuk, előnhet a rettegés, vajon mi történhetett a családban. Hasonlóképpen: ha a párunk, aki – tudtunkkal – éppen a telefonja mellett ül, nem veszi fel a telefont, ránk tör az aggodás, hogy valami baja történt, vagy épp megcsal minket... Hogy lemerült a telefon, az talán be sem ugrik a lehetséges okok közt. Mostanában már lehet mobilkészülék-követő funkciókat is beállítani, így már abból is érdeklődő üzenetek, telefonok lehetnek, ha a készülék tulajdonosa nem ott tartózkodik, ahol szerintünk kellene – például nem ért be reggel 9-re a munkahelyére. Valószínűleg elsőként gondolunk terrortáma-

dásra, másodjára tömegszerencsétlenségre, és csak sokadjára jut eszünkbe, hogy esetleg otthon felejtette a telefonját.

Nemcsak az összekapcsoltság miatti szüntelen kommunikáció során vagyunk azonban hajlamosak találgatni. Képzeljük el, hogy a munkahelyünkre beérve azzal fogad a főnökünk asszisztense, hogy a főnök szeretne beszélni velünk. Ilyenkor nemcsak az fut végig bennünk, hogy mit szűrhatunk el, hanem egyúttal átgondoljuk a munkaszerződésünk munkavállalót védő pontjait, a lehetséges végkielégítés minimálisan elvárt mértékét – miközben esetleg csak egy jövő héten esedékes meetingről akar egyeztetni velünk. Ahogy a krízisek során, itt is elmondható: először érdemes információt gyűjteni, megbizonyosodni a tényekről, és csak azok ismeretében döntéseket hozni – addig csak fölösleges stressznek tesszük ki magunkat. Félinformációkból sok jó nem származhat, aggodni ráérünk, amikor feltártuk az igazságot.

Óvatosan bánjunk a számokkal!

„Csak abban a statisztikában hiszek, amit én magam hamisítok” – hangzik a hagyományosan Winston Churchillnek tulajdonított örök bölcsesség.⁴ Számokkal mindent be lehet bizonyítani, ahogy mindennek az ellenkezőjét is: a tényekről ugyanis azt tartjuk, hogy „makacs dolgok” – noha nem feltétlenül azok. A kríziskommunikáció során fokozottan óvakodnunk kell attól,

hogyan az adott pillanatban még nem igazolt számsorokat, adatokat ismertessünk. A kár pontos mértékét, a sérültek számát az első időszakban nagy valószínűséggel nem fogjuk eltalálni, így legfeljebb arról számolhatunk be, hogy „károk keletkeztek”, vagy „legalább két sérült van”.

Ugyanakkor a számok, kimutatások jó szolgálatot tehetnek az üzenet hangsúlyozása során. Gyakori és ötletes megoldás, ha a súlyozás miatt egy adott mennyiség mértékegységét jobban hangzó egységekre váltják. Elfogadhatóbb asszociációkat kelt, ha 15 percig nem jön a mentő, mint ha negyed óráig vártna magára, vagy ha 800 méter helyett 0,8 km távolságra található a legközelebbi segélykérő pont. A statisztikai kimutatások, a kreatívan használt infografikák a hangsúlyozni kívánt területre helyezhetik a fókuszot, és homályban hagyhatják, ami kevésbé előnyös. Elfogadhatóbb, ha azt halljuk: tűzriasztáskor a berendezések 85%-a működött, mintha azt hallanánk, hogy 15%-uk néma maradt.

SOKAN ÉLETBEN MARADTAK

Elon Musk, a sok tekintetben zseniális multimilliárdos üzletember a kizisek kezelése és kommunikációja terén nem mindig jeleskedik. Az első halálos baleset után, amelyben többek között egy önvezető üzemmódban haladó Tesla is hibázott 2016 májusában, a PayPal társalapítójaként ismertté vált, sikeres üzletember statisztikai adatok citálásával próbált meg védekezni a vállalat robotpilótáját ért vádakkal szemben a nyilvánosság előtt. Musk a technológia biztonságossá-

gát vitatóknak azzal vágott vissza, hogy 130 millió levezetett mérföld során ez volt az egyetlen haláleset, ráadásul évente 1,3 millióan halnak meg autóbalesetben, most mégis egyetlen halálos áldozat miatt kiáltják ki veszélyesnek az önvezető Teslát. Musk egy másik közleményében megkockáztatta: félmillió ember menekülhetett volna meg a haláltól, ha az önvezető modell szélesebb körben elérhető. Noha a statisztikusok minden bizonnyal egyetértének abban, hogy valóban „statisztikailag elkerülhetetlen” mennyiség ez az egy végzetes baleset, a kommunikációs szakértők döbbenetben álltak a sorozatos kríziskommunikációs bakik előtt. Értékelésük szerint ugyanis számokkal, adatsorokkal előjönni egy haláleset után nem szerencsés, ráadásul egyáltalán nem vall profizmusra, és a legkevésbé sem empatikus.⁵

Körültekintően fogalmazzunk!

Krízishelyzetben különösen igaz, hogy nagy gonddal kell megválogatnunk a szavainkat. Kevésbé súlyosan hangzik, ha egy élelmiszer génmódosított, mintha génmanipulált volna, és kevésbé háborodunk fel a felsőoktatási hozzájáruláson, mint a tandíjon. A szóhasználatban rejtlő erőt használják a politikai döntéshozók akkor is, amikor a hadügyminisztériumot honvédelmi minisztériumra, a tömegközlekedést pedig közösségi közlekedésre keresztelik át, vagy éppen amikor az állam munkanélküli-segély helyett álláskeresői hozzájárulást fizet, vagy amikor az államigazgatás helyett a közszolgálat kifejezést vezeti be.

A szóhasználat megválasztása a kommunikáció – és nem csak a kríziskommunikáció – egyik legkifinomultabb eszköze. Az általunk használt kifejezés asszociációs láncot hoz létre a befogadó fejében, amely befolyásolja, miképpen vélekedik az adott ügyről. A politikai kommunikációban mindezt értelmezési versenynek is nevezik: lépéselőnyre tesz szert az a fél, amely sikeresen kényszeríti rá saját szóhasználatát az ellenfélre és a médiára. A szavaknak elsődleges és másodlagos jelentésükön túl sajátos jelentésárnyalatuk is van, esetleg. Amikor tehát megnevezünk és bemutatunk egy esetet, igyekezzünk olyan szóhasználatot alkalmazni, amely mérsékelheti a kedvezőtlen hatásokat.

Kaján mosollyal cincálta szét a közvélemény néhány éve az Emberi Erőforrások Minisztériumának (Emmi) egyik belső használatú körlevelét.⁶ A tárca sajtóosztálya az egységes kommunikáció megteremtésének szándékával magyarázta, miért tiltják el a minisztériumnak és intézményeinek dolgozóit az olyan kifejezések használatától, mint a szegénység vagy a stadion. A terhes kifejezés helyett a várandóst javasolták, a szegény jelző helyett a rászorulót, a stadion helyett pedig a fedett sportlétesítményt. De ne gondoljuk, hogy a tiltólistázás hazai sajátosság: nemrégiben az amerikai járványügyi és betegségmegelőzési központ (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) dolgozói kaptak felsőbb utasítást, hogy kerüljék az alábbi hét kifejezés használatát a következő évi költségvetés tervezési dokumentumaiban: magzat, transznmű, érzékeny, jogosultság, diverzitás, bizonyítékokon alapuló, valamint tudományosan megalapozott.⁷

SZÓMÁGIA

A gyöngyöző homlokú oktatási miniszter éppen magyarázkodik egy népszerű esti tévéműsor stúdiójában: kényszeredetten igyekszik megválaszolni, hogyan kerülhettek ki a világhálóra idő előtt az aznapi középszintű magyar írásbeli érettségi tételek a előző este, hogyan jutottak el a sajtó képviselőihez is, illetve hogyan fulladt a botrányba az országos vizsga. A mentegetőzés közben aztán a riporter megadja a kegyelemdőfést: egy borítékban a miniszter elé csúsztatja az asztalon a szintén a sajtó birtokába került, másnapi matematikaérettségi feladatait is.⁸ A kormányzat teljes megsemmisülése vitathatlan az ügyben, ugyanakkor érdekes jelenséget figyelhetünk meg a 2005-ös ügy kapcsán: a média és persze az ellenzék következetesen „érettségibotrányról”, míg a minisztérium kitartóan „tétellopási ügyről” beszélt. Az asszociációs kör, az értelmezési közeg megteremtésével a kommunikációs feladat nagybik része meg is oldódott: ha ugyanis érettségibotrányról van szó, megkerülhetetlen a minisztérium felelőssége, de ha tétellopási ügyről, akkor csupán diákcsinny vagy akár köztörvényes bűneset történt.

Óvatosan kérjünk bocsánatot!

A közösségi média biztosította nyilvánosság kiszélesedésével alapvető elvárassá vált, hogy a krízist okozó szervezet megkövesse az érintetteket. Az empátia hiteles kinyilvánítása akkor is alapkövetelmény, ha a szervezet nem vállal felelősséget a kér-

désben. Természetes, hogy abban az esetben is együttérezhetünk az érintettekkel, ha a baleset vagy a lopáskár esetén a közvetlen felelősség nem minket terhel.

A szervezetek azonban rendkívül óvatosan bánnak a bocsánatkéréssel, éppen a felelősségvállalás beláthatatlanul súlyos anyagi kártérítési vonzatai miatt. Jellemző harc lehet egy vállalatban belül, hogy a kommunikációs részleg haladéktalanul tájékoztatná és empátiájáról biztosítaná az érintetteket, míg a jogi osztály képviselői minél szűkszavúbb, minél későbbi és minél semmitmondóbb kommunikációt követelnek, ha egyáltalán hozzájárulnak a nyilvános megszólaláshoz.

Könnyen beláthatjuk, hogy saját szempontrendszerén keresztül mindkét fél a szervezet érdekeit képviseli. A jogász attól tart, hogy a túl empatikusan megfogalmazott bocsánatkérés felelősségvállalásként értelmezhető, és támadhatóvá teszi a céget. A kommunikációs vezető pedig a kommunikáció hiányából adódó hosszú távú reputációs veszteség elkerülését tartja szem előtt. A döntés végül a tulajdonos és a felső vezetés feladata lesz, közvetlenül ők viszik a bőrüket a vásárra. Ilyenkor a szempontok körültekintő ütköztetése segít a megalapozott döntés meghozatalában.

Érdekes kísérletet végeztek az emberi irracionalitást vizsgáló viselkedéskutatók a bocsánatkérés erejével kapcsolatban. Különböző szituációk során először valamilyen otromba viselkedéssel felbosszantották a kísérleti alanyokat (például fogadtak egy telefonhívást, majd hosszasan telefonáltak, amikor a másiknak tétlenül várakoznia kellett), utána az egyik csoport tagjaitól bo-

csánatot kértek, a másik csoportétól pedig nem. Akiket megkövettek a modortalanság után, sokkal empatikusabban és tisztességesebben viselkedtek a kísérlet során, akiknél azonban elmaradt a bocsánatkérés, sok esetben csaltak, vagy a maguk módján bosszút álltak (például nem adták vissza a „véletlenül” elszámolt jutalom összegét).⁹

A bocsánatkérés fajtái

Eric Dezenhall, a politikai botrányok avatott szakértője és remek kríziskommunikációs könyvek szerzője háromféle bocsánatkérést különít el.

A *zsidó-keresztény* kultúrkör szerinti bocsánatkérés alkalmával a kezdeményező a szó bibliai értelmében megbűnhődik, hibáját jóvátenni igyekszik, bűnbocsánatot és feloldozást kér. Jellemzően a börtönbe vonuló celebek vagy kétes hírű fehérgalléros bűnözők nyilvánosság előtti bocsánatkérései tartoznak ebbe a kategóriába.

A *tranzakciós* bocsánatkérés során az elnézést kérő viszonzásra számít az elhangzottakért. Bocsánatot kér, mert cserébe együttérzést vár, és arra számít, hogy újra lapot osztanak neki, és ismét részt vehet a közéleti játékban. Dezenhall a felmentő ítélettel záruló nemierőszak-vád lezárása utáni megnyilatkozást hozza fel példaként, amikor a gyanúsított nagyvonalúan bocsánatot kér a vádlótól az elszenvedett nehézségek miatt.

A házastársi bocsánatkérés szellemes megnevezés a régóta együtt élő, összeszokott házaspár viselkedését takarja, akik akkor is hajlandók bocsánatot kérni valami miatt, ha el sem követték. Egyszerűen tudják, hogy az adott helyzetben akkor járnak a legjobban, ha inkább elnézést kérnek, ahelyett, hogy az igazukat bizonygatnák. Dezenhall arra hívja itt fel a figyelmet, hogy kommunikációs tanácsadóként nem akcióhősöket képviselünk, hanem azt szeretnénk, hogy ügyfelünk a lehető legkisebb veszteséggel kerüljön ki a szorongatott helyzetből. Ehhez pedig sokszor a zokszó nélküli bocsánatkérés a legrövidebb út.

A bocsánatkérésnek mint kommunikációs eszköznek azonban megvannak a maga határai. Dezenhall szerint bizonyos egyértelmű esetekben frappáns bocsánatkéréssel sem lehet visszakéredzkedni a játékba. Az Egyesült Államokban ilyen nehezen jóvá tehető cselekedet például a rasszista megnyilvánulás vagy a letagadhatatlan gyűlöletbeszéd. Magyarországon pedig talán a jogerősen elítélt korrupciós bűncselekmény számít ilyesminek. De a leleplezett ügynökműlt is megbocsáthatatlan bűnnek tekinthető, ám a közvélemény a politikai beállítódástól és a besúgó lebukást megelőző népszerűségétől függően ebben a kérdésben igen részrehajló lehet.¹⁰

A bocsánatkérésnek végül is nincs igazán jó módja – de számtalan kifejezetten rossz módja van. Vörös posztónak számít a közvélemény szemében az úgynevezett *non-apology apology*¹¹, amikor a szervezet úgy tesz, mintha bocsánatot kérne, a megfogalmazásból azonban az derül ki, hogy valójában a felelősség elkenéséről van szó. Jellegzetes fordulatnak tekinthetjük itt az

alábbiakat: „Ha valaki bántónak érezné...”, „Sajnáljuk, ha úgy érzi, hogy a szolgáltatásunk nem ért fel a várakozásaihoz”, illetve „Amennyiben bárkit is felháborított volna...”. A nem bocsánatkérő bocsánatkérésre a feltételes mód, a függő beszéd és a passzív szerkezetek használata jellemző. A jó bocsánatkérés ezzel szemben egyértelmű és őszinte, amelyben a szervezet nem köntörfalaz, és vállalást fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogyan teszi jóvá a hibát, hogyan kárpótolja a károsultakat, nem utolsósorban pedig azt is magában foglalja, mit tesz azért, hogy a jövőben az adott hiba vagy esemény ne fordulhasson elő.

NINCS BOCSÁNAT

Az amerikai futball nagydöntője, a Super Bowl szünetében lépett fel a Red Hot Chili Peppers 2014-ben. A banda tévénezők százmilliói előtt félplayback produkciót adott elő: a gitárokat be sem dugták, csak úgy tettek, mintha éppen zenélnének. A közösségi médiában zúgolódás fogadta az „átverést”, mire az együttes vezetője kifejtette: komoly dilemmát okozott számukra, hogy vállalják-e a fellépést a megadott körülmények között, ugyanakkor professzionális beállásra nem lett volna idejük, rossz hangzással meg végképp nem akarták égetni magukat. A magyarázat kielégítő volt, csak hogy a közleményből sokan hiányolták a „bocsánatot kérünk” kifejezést...¹²

Egy másik elhíresült eset Lloyd Blankfein vezérigazgató 2009. novemberi puha és elkenő közleménye, amelyre a többek között a Goldman Sachs okozta pénzügyi válságot követően került sor.

Klasszikus non-apology apologyt fogalmazott meg, amikor azt írta: „Olyan dolgokban vettünk részt, amelyek egyértelműen helytelenek voltak, és bőven van okunk a megbánásra és a bocsánatkérésre.”¹³

A bocsánatkérés szinte már önálló műfajjá dagadt a kríziskezelésben, amelybe nemcsak a kommunikációs részleg, de a jogi, pénzügyi és más szervezeti egységek is beleszólást követelnek, így a gyorsan közzétett és szívhez szóló megfogalmazás helyett gyakran a jogászok által szavanként kimért, felelősségvállalástól mentes együttérzés megfogalmazása lesz a köztes, hibrid megoldás. A szóhasználat fontosságáról már ejtettünk szót, de a bocsánatkérés esetében valóban minden kifejezésnek, még a sorok közötti olvasatnak is súlyos jelentősége van. Nem mindegy például, hogy bocsánatot vagy elnézést kérünk, őszintén sajnálunk valamit, vagy együttérzünk valakivel, szolidaritásunkat fejezzük-e ki vagy egyéb módon fogalmazunk.

Mi tehát a jó megoldás? Nincs biztos recept: minden eset egyedi, és egyéni bánásmódot igényel. Ahogyan magát a krízishelyzetet is sajátosan kezeljük, a szükséges bocsánatkérést is személyre és helyzetre kell szabnunk, szem előtt tartva, hogy az okozott veszteségért, adott esetben akár emberi életért, néhány frappáns mondat nem jelenthet valódi kárpótlást. A hiteles gesztus azonban minden esetben illő és kötelező.

JÓL KEZELT POFONOK

Heves közfelháborodást váltott ki a KFC gyorsétteremben történt eset, amikor Szabó „Z.” Zoltánt, az Index közismert újságíróját megverte és kidobta a vendéglátó egység biztonsági őre. A kínos ügy pikantériája, hogy Szabó Z. nem sokkal korábban szokatlanul lelkes hangvételű cikket írt a KFC termékei iránti rajongásáról és afeletti örömről, hogy végre házhoz lehet szállíttatni a ropogós csirkeszárnyakat. Az agresszív biztonsági őr tehát egy őszinte rajongóval és ismert médiamunkással bánt méltánytalanul. Az eset visszhangjában Szabó ismertsége is szerepet játszott, nem utolsósorban pedig az, hogy a helybenhagyásáról szóló, fotókkal illusztrált, jól megírt posztja pillanatok alatt elterjedt a szélrózsa minden irányába.

A kellemetlen ügy kríziskommunikációs kezelését mindazonáltal pozitív példaként emelhetjük ki. A KFC ugyanis a Facebookon elhelyezett közleményében néhány órán belül valamennyi szükséges és lehetséges közlendőjét megfogalmazta. Először is sajnálatát fejezte ki az ügy miatt, bocsánatot kért az érintettől, akivel személyesen is felvették a kapcsolatot. Másodszor jelezte, hogy a biztonsági őr egy alvállalkozójuk alkalmazottja, ahonnan már el is bocsátották. Az étterem műszakvezetőjét is felfüggesztették a munkavégzés alól, egyúttal Szabó követelésének megfelelően a kárpótlás összegét a megjelölt karitatív célra ajánlották fel. Leszögezték, hogy a cég értékeivel összeegyeztethetetlen, elszigetelt esetről van szó, és végezetül még egyszer megkövették a sértettet.

A mindenre kiterjedő, jól átgondolt közlemény után az eset nem is vert további hullámokat. Arról még hírt adott a média, hogy

a KFC szerződést bontott a teljes biztonsági szolgálattal is – nem maradt tehát következmények nélkül az első órákban kiadott közlemény.¹⁴

Ne vegyük személyes sértésnek!

A harag rossz tanácsadó, az üzleti és a közéletben pedig különösen fontos, hogy a résztvevők ne váljanak személyes indulataik rabjává. Ez egyáltalán nem könnyű dolog: még a gyakorlott, sokat látott csúcsvezetők is hajlamosak személyes sértésnek, célzott támadásnak venni, ha nyilvános kritika éri a márkanévet vagy a szervezetet.

Ne feledjük, hogy még a személyes támadás is legfeljebb az aktuálisan betöltött titulusnak szól, éppen ezért ennek megfelelő távolságtartással, higgadsággal érdemes kezelni. „Don't take it personally – it's just business” – mondja az angol; szabad fordításban ez annyit tesz: „Ne szívd mellre! Ilyen a popszakma.” A vérzivataros időkben ugyanakkor jó szolgálatot tehet egy független tanácsadó, aki az események külső szemlélőjeként képes személyes indulatoktól mentesen, szenvtelenül elemezni a kialakult szituációt, és megfontolt döntésekre bírni az indulatos érintetteket. Így biztosíthatjuk, hogy a szervezet ingerült és elhamarkodott megszólalások helyett átgondolt, célirányos és hiteles üzenetekkel állhasson elő.

A SÉRTETTSÉG RÁKFENÉJE

Dermedten figyelte a közvélemény, és még inkább a kommunikációs szakma, amikor a Gyermekrák Alapítvány előzetesen sokat támadott vezetője tetemre hívta a sajtó képviselőit, és leplezetlen ingerültséggel osztotta ki őket a szimbolikus jelentőségűnek szánt helyszínen, a MÜOSZ-székházban. A különös botrány 2013 decemberében pattant ki, ekkor közölt tényfeltáró, fotókkal illusztrált cikket az Index.hu arról, hogy a Gyermekrák Alapítvány elnöke mentővel közlekedik a városban a dugók elkerülése érdekében,¹⁵ majd az egyszázalékos adófelajánlások egyik legnagyobb haszonélvezőjeként is ismert alapítvány tevékenységét, támogatási politikáját is heteken át részletekbe menően tárgyalta a teljes magyar média. Annak ellenére, hogy az alapítvány világszűcsnek számító másfél hónapot várt a sajtótájékoztató megtartásával, a szervezet vezetőjének nem sikerült uralkodnia indulatain, ennek megfelelően pedig a sajtótájékoztatóról szóló beszámolók is lesújtó címekkel jelentek meg.¹⁶

Tartsuk szem előtt, hogy a krízis során mutatott viselkedés döntően befolyásolja a szervezet hírnevét és megítélését! A vásárló és általában véve a külvilág is ezekben az éles helyzetekben ismeri meg jobban a szervezetet, és ezek alapján alkot a leginkább véleményt. Sokkal mélyebb és nehezebben kitörölhető benyomást szerez, mint bármely reklámkampány vagy hivatalos kommunikáció hatására.

Ezt támasztja alá a Weber Shandwick egyik átfogó nemzetközi felmérése is, amelyből az derül ki, hogy 21 ország piacait vizsgálva a fogyasztók 85%-a számára fontos szempont egy szervezet megítélésakor, hogy az miképpen viselkedik válsághelyzetben.¹⁷ A fogyasztók szerint a szervezet ilyenkor mutatja meg a valódi arcát. Számottevően kisebb mértékben befolyásolja őket a média által közvetített kép, és mindössze 60% megítélésére van hatással, hogy maga a szervezet mit kommunikál magáról. A krízishelyzetben való helytállás tehát hosszú távon és alapvetően befolyásolja a külvilág megítélését – tehát ha már megvan a baj, reagáljunk felkészülten és átgondoltan!

ESETTANULMÁNY

A T-SYSTEMS ESETE

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ HIBALEHETŐSÉGEI

2017 nyarának egyik meghatározó témája volt a sajtóban a Budapesti Közlekedési Központ által bevezetett online jegyvásárlási lehetőség kudarca. A rendszert a T-Systems informatikai óriás fejlesztette – erősen vitatható minőségben. Az informatikai rendszer gyengeségeit számos felhasználó próbára tette: egy 18 éves fiatalember egyenesen 50 forintért tudott (volna) tízezer forintos havi bérletet vásárolni. Miután jó szándékkal értesítette a hibáról a BKK-t, a T-Systems ismeretlen tettes ellen feljelentést tett, a hatóság pedig a lakásáról állította elő a fiatalembert. A közvélemény azonban a védelmére kelt: egészen kivételes módon még tüntetést is tartottak a BKK székháza előtt, ezzel párhuzamosan pedig mind a BKK, mind a magyarországi T-Systems, mind pedig a német anyavállalat Facebook-oldalát elárasztották az egyes osztályzatok, hosszú évek-re stabil bukásra állítva mindhárom szervezet online értékelését. A BKK és a T-Systems több arany szabályt megszegve egész kötetnyi kríziskommunikációs hibát követett el.¹⁸

Információhiány

Az első sajtótájékoztatót az információéhség miatti nyomásnak engedve kellő mélységű információ hiányában tartották meg, így számos olyan állítás is elhangzott, amelyek egy-két nap elteltével megdőltek.

Tagadás és hárítás

Az indulatok a 18 éves fiatal előállításának hírére korbácsolódtak fel. Ezt követően a BKK és a T-Systems egyaránt feltűnően hosszú hallgatásba burkolózott, majd pedig letagadták, hogy tisztában lettek volna azzal, kit jelentettek fel.

Felkészületlenség

Mindkét szervezet első számú vezetője állt ki a nyilvánosság elé, méghozzá nyilvánvalóan felkészületlenül vagy rosszul felkészítve, így kommunikációjuk többet ártott, mint használt. Ráadásul később már nem is volt hová emelni a tétet, nem maradt háterszág a kommunikáció súlyának fokozására. Pedig szükség lett volna rá, amikor a politikai városvezetés, majd pedig a német anyavállalat is megszólalt az ügyben, a BKK és a T-Systems pedig már nem tudott újabb fokozatba kapcsolni.

Inkoherens kommunikáció

Mindig érdekes szituáció, amikor egynél több szervezet szorul kríziskommunikációra. Ebben a helyzetben a két vállalat közösen, megszólalásaikat egymással összehangolva nyilatkozott, a megrendelő és a beszállító közös egységeként. Kommunikációjuk azonban később elvált egymástól, bizonyos esetekben koherenciájukat is elveszítették.

Találgatás/félrevezetés

A két szervezet összehangolt kibertámadásnak minősítette a rendszerbe való beavatkozásokat, ami legalábbis találgatásnak, rosszabb

esetben porhintésnek nevezhető. A nagy informatikai rendszereket ugyanis induláskor ma már magától értetődően kószolgtatják az informatikához konyító felhasználók, köztük akár rosszindulátúak is.

Bagatellizálás

Az indulatok tetőfokán a T-Systems elismerte, hogy az alkalmazott informatikai megoldásoknál lettek volna korszerűbb eljárások. Mindez eufemizmus (alulfogalmazás tekintetében igen figyelemreméltó teljesítmény, az azonban soha nem derült ki, miért nem a jobb megoldásokat alkalmazták, és van-e felelőse az alacsony színvonalon elvégzett munkának).

Hiteltelen empátia

A T-Systems ugyan sajnálatát fejezte ki a fiatalember előállítása miatt, bocsánatot ugyanakkor nem kért, és a feljelentést sem vonta vissza. Az empatikus megszólalás ilyen körülmények között a legkevésbé sem tűnt hitelesnek, sokkal inkább a hivatalos kommunikáció kötelező töltelékelemének.

Indulatos hangnem

Mindkét szervezet vezetője feltűnően indulatosan és sértetten kommunikált, miközben személyes érzelmeiknek nem lett volna szabad teret engedniük. A dolog kínosságát csak fokozta, amikor kiderült, hogy a vagdalkozásnak és kemény odamondogatásnak nem sok alapja volt: sokkal bölcsőbb stratégia lett volna tehát a mértéktartás és a hibák beismerése.

AKIKEN AZ OSTOR CSATTAN BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ KRÍZIS ESETÉN

Valóságos rémálom, de nem elképzelhetetlen, hogy a médiából értesülünk egy kellemetlen hírről önmagunkkal kapcsolatban. Képzeljük el, milyen gyomorszorító érzése támadhatott például Károlynak, a martfűi sörgyár szorgalmas és lelkes dolgozójának, aki egy fárasztó munkanap végén a tévét kapcsolgatva a híradóban szembesült azzal, hogy egy miniszter bojkottra szólítja fel a lakosságot, és éppen az ő munkaadója termékei ellen!

Pedig egy szervezetben a munkavállalók jelentik az elsődleges kapcsolódási pontot a fogyasztók, illetve ügyfelek felé. Ők jelenítik meg a céget, a márkát: a vállalat logójával ellátott furgon sofőrjének vezetési stílusa jelentősen kihat a szervezet megítélésére. Ha agresszíven, másokat semmibe véve közlekedik, bőszen bólogatást válthat ki: hát persze, pont ilyen a cég is! Az ügyfélszolgálatos bánásmódja, a betelefonálók kezelésének hangneme éppígy befolyásolja a szervezet reputációját. A dolgozók

tulajdonképpen a szervezet márkanyagkövetői, akik terjesztik a márka üzeneteit, megjelenítik és minden tettükben képviselik a vállalat értékeit. A legközvetlenebb érintkezési felületként szolgálnak tehát a fogyasztók, vásárlók, ügyfelek irányába – a legnagyobb költségvetésű imázskampányoknál is hatékonyabban.

Azt is tudjuk, hogy a fogyasztókkal, ügyfelekkel való érintkezés során a munkavállalóknak kell a legtöbbet eltűrniük. Ők állják a sarat és viselik el a heves reklamációt, olykor igaztalan vádaskodást, gúnyolódást, miközben nagy önfegyelemmel, udvariasan, a hideg logikájú vállalati szabályzatokat betartva kommunikálnak a frontvonalon. Azt szokták mondani: egy krízis nem olyan nagy dolog, de csináljunk csak végig egy sima hétköznapot a „terepen” dolgozó munkavállaló mellett! Mindez persze jól hangzik, de ne feledjük, hogy válsághelyzetben helytállni nagyon kemény feladat lehet.

Mindennapi kríziseink

Ide ne lőjete, itt emberek vannak!

Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a hírbe hozott cégek, szervezetek megérdemlik a sorsukat, hiszen valami olyat tettek, amiért nyilvános megaláztatás jár. A „gonosz, harácsoló vállalat” végre megkapja a magáét – gondolhatja egy kívülálló hírfogyasztó. Ugyanakkor ne feledjük, magunk – és a környezetünkben lévők – is tartozunk valamiféle szervezethez, így talán empátikusabban tudjuk szemlélni az eseményeket.

Előfordulhat, hogy legközelebb a munkaadónk kerül krízisbe: ilyenkor máris a saját bőrünkön tapasztaljuk, ha igazságtalanul vádolják a számunkra megélhetést biztosító szervezetet. Ha baklövést követett is el, belülről pontosan érzékeljük, ha az ügy súlya eltörpül a támadások hevessege mellett. Ha pedig a riválisok mesterkedése vagy egy média-hecckampány áll a háttérben, még inkább átérezzük, milyen a fegyver rossz oldalán találni magunkat.

Magánemberként is válhatunk egy válsághelyzet közeli szemlélőjévé. Ha rejtett kamerás felvétel „leplezi le” a nyomorgó egészségügyi intézményt, ahol a világ leglelkiismeretesebb embereként ismert közeli jó barátunk dolgozik, mi is rosszul éljük meg a meghurcoltatást. Ha ujjongva fogadjuk, hogy a Tékozló Homáron jól odapörkölnék a telekommunikációs gigavállalatnak, amelynek előfizetői vagyunk és amelynek szolgáltatásairól megvan a véleményünk, nem árt, ha eszünkbe jut, hogy e mögött a brand mögött emberek állnak. Hozzánk hasonló munkavállalók igyekeznek éppen elhárítani a hibát, csökkenteni a kárt és megválaszolni az indulatos ügyfélszolgálati hívásokat. Talán péntek délután szembesültek azzal, hogy a hét végére tervezett családi kirándulás kútba esett, mert bent kell lenniük, hétfő reggel pedig mehetnek riportra az összevont szemöldökű felső vezetőhöz.

Nem tekinthetünk tehát magunkra tökéletes kívülállóként, ha egy szervezet vagy márka bajba kerül. Munkahe-

lyünk, vállalkozásunk, rokonaink, barátaink, lelkiismeretes orvosunk révén közvetlenül is érzékelhetjük, hogy senki sem szigetelődhet el a krízisek világától. Érdemes a kérdést inkább úgy megközelíteni, hogy most ők vannak soron, de később talán mi következünk.

Támogassuk az arcvonalat!

Egy vállalati krízis madártávlatból nézve a cég reputációját tépázza meg elsősorban. Közelebb merészkedve azonban jól látjuk, hogy a botrányban az ártatlan munkavállalót is inzultusok érhetik munkavégzés közben. Egy banki hitelügyintézőt hiába revolvereznek azzal, hogy az újságok címdalára került a bank privatizációjának korrupciós botránya. Méltatlan helyzet egy buszsofőrtől számonkérni, hogy a gigantikus közlekedési szervezet csúcsán csillagászati összegű tanácsadói szerződéseket kötnek. És vajon mit is kezdhethet az adóhivatal ügyfélszolgálatosa a tüntetők csoportjával, akik a hivatal elnökének lemondását követelik? Jellegzetesen olyan helyzetek ezek, amelyekben nem szabadna a szervezet alsóbb szintjein szolgálatot teljesítő munkavállalókon elverni a port – a felső vezetőknek sem. Mindig tart-suk észben, hogy ők szembesülnek közvetlenül a közvéleményt felháborító ügyek hatásával.

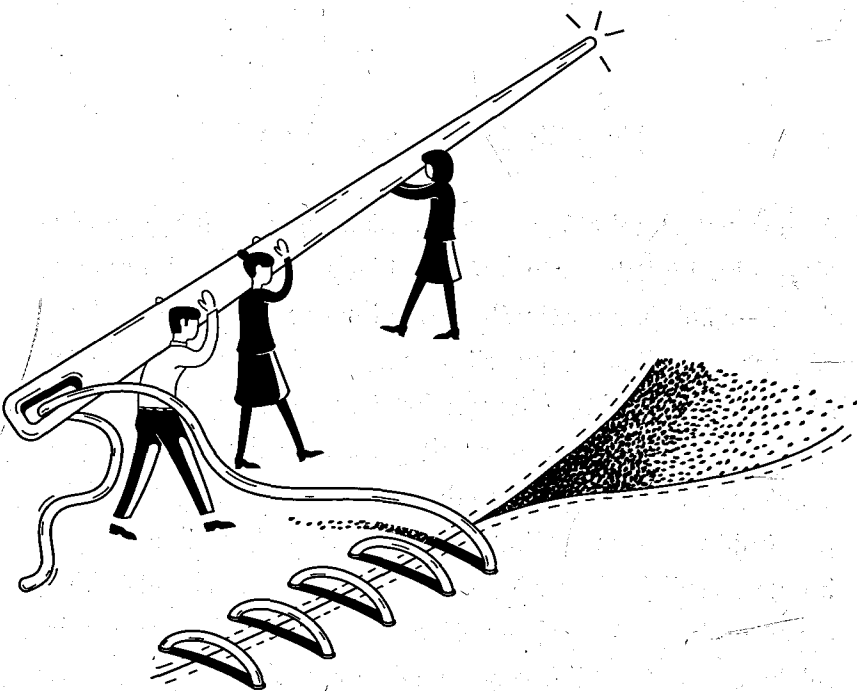
A vállalat alkalmazottja ilyenkor joggal frusztrált, hiszen továbbra is színvonalasan végzi a munkáját, és mit sem tehet

a feje fölött zajló botrányról. Ráadásul magánemberként is gyakran előveszik: baráti sörözések alkalmával magyarázkodni kényszerül, ráírnak vagy hozzászólásokban jelölik meg a közösségi médiában. Valamiféle munícióra volna szüksége, hogy a szervezetet képviselve magabiztosan helytállhasson.

Vegyük észre az embert!

A szervezet a tomboló krízis során lojalításra számít a dolgozóktól – sokkal inkább, mint máskor. Elengedhetetlen, hogy mindenki továbbra is maximális erőbedobással, professzionálisan végezze a munkáját, képviselje a szervezet érdekeit és maradjon higgadt. Bízson abban, hogy a krízist kezelők uralni tudják a helyzetet, és megőrzik a kontrollt az események felett. A szervezet elvárja, hogy krízishelyzetben mindenki csapatjátékosként működjön: a munkavállalók tartózkodjanak a kibeszéléstől, bomlasztástól és rémhírterjesztéstől, a szervezeten belül és kívül egyaránt. Ezt csak úgy lehet elérni, ha a vezetők és a munkatársak kölcsönös bizalmat szavaznak egymásnak.

Mindeközben azonban diszkrepancia alakul ki a szervezet és a munkavállalók igényei és elvárásai között. A dolgozókat kínzó kérdések foglalkoztatják: Mi lesz az állásommal? Mi lesz velem? Mi lesz a céggel? Mit mondok a haveroknak? Mit szól a családom? Az egyik oldalon tehát személyes szempontok merülnek fel: az egyéni boldogulás és jövőkép kérdései, míg a másik olda-



lon a csapatszellem megőrzése, a professzionális és fegyelmezett hozzáállás, általános tájékozottság, a szervezet iránti empátia volna az elvárás. A menedzsmentnek ilyenkor tisztában kell lennie azzal, hogy lojalitást csak akkor várhatnak el munkavállalóiktól, ha azt is szem előtt tartják, hogy a krízis pillanataiban másféle problémák izgatják őket.

Kezdeményezzünk párbeszédet munkatársainkkal!

Ahhoz, hogy párbeszéd indulhasson a szervezeten belül, elengedhetetlen a kellő mennyiségű, megbízható és releváns információ, illetve a pontos és minél gyorsabb belső tájékoztatás. A krízisek, mint láttuk, jellegzetesen információhiányos, de legalábbis meg-növekedett információigényű helyzetek, amikor nem tudunk elég sokszor, elég mélyen és elég hosszan kommunikálni az érintettekkel. A szervezeten belül is igaz, hogy megbízható és elegendő információ hiányában az információs űr kitöltése is előfordulhat: álhírekkel, rémhírekkel, emberi rosszindulattal és ezek tetszőleges arányú kombinációjával.

Akármit fogalmaz is meg ugyanakkor a szervezet vezetése a belső kommunikáció során, azzal tisztában kell lennie, hogy minden üzenet akár változatlan formában is kikerülhet a szervezet berkeiből. A hangnem természetesen megfelelhet a szervezet nyelvezetének és kultúrájának, de a tartalomnak a külvilág

előtt is vállalhatónak kell lennie. A belső tájékoztatás manapság sokszor előbb jut el a sajtó képviselőihez, mint ahogy valamilyeni munkatárs meghallgathatta vagy elolvashatta volna. Ez nem feltétlenül jelent problémát, de mindenképpen számoljunk az-
al, hogy hermetikusan elzárt külső, illetve belső kommunikáció nem létezik.

A belső kommunikáció kapcsán ugyancsak nagyon lényeges az időzítés kérdése. Sajnálatos és korántsem példa nélküli, hogy a leginkább érintettek, a szervezet munkavállalói a sajtón keresztül értesülnek a céget érintő botrányról, ahogy például Károllyal is történt. De az is rendkívül kínos lehet, ha a sarki közért pénztárosa kérdez rá először a szervezettel kapcsolatos botrányra. Amikor csak lehetséges, elsőként a munkavállalói körnek kell értesülnie a vállalat életében történt és várható eseményekről, mert a megkésett kommunikáció komoly bizalomvesztést okozhat. A hivatalos sajtóközlemény, holding statement kiküldése előtti percekben sok szervezet, ha csupán gesztusként is, de kiküldi az anyagot a munkavállalóknak. Ugyanakkor az is jogos elvárás a dolgozók részéről, hogy a lehető legfelsőbb szint tájékoztassa őket baj esetén. A felső vezető első kézből biztosíthatja a leghitelesebb információkat.

Egyirányú „tájékoztatás” helyett törekedjünk a *kétirányú kommunikáció* kialakítására! Hozzuk létre azokat a fórumokat és csatornákat, ahol a munkavállalók is feltehetik kérdéseiket vagy megfogalmazhatják meglátásaikat, véleményüket! Egy megrázkódtatás során természetes, ha olyan kérdések merül fel,

amelyekre előzetesen nem készült fel a vezetés, és nem képezik az eltervezett belső kommunikáció részét.

Fontos és hatékony eszköz lehet, ha a szervezet vezetése összeállít egy Kérdések és válaszok dokumentációt, amely lehetőség szerint minden felmerülő kérdésre – lehetőleg közvetlenül idézhető, az egyes megkeresések esetében bemásolható – választ ad. Ezt a dokumentumot folyamatosan frissíteni kell, hogy lépést tartson a fejleményekkel, hiszen a krízis maga sem stabil állapot. Új és új kérdések kerülhetnek napirendre, adatokra derülhet fény, amelyeknek a kérdések és válaszok között is meg kell jelenü-
niük. Összeszedhetjük, miért volt szükség a sajtóban támadott közbeszerzésre, milyen lépéseket tervez a vállalat az általa okozott környezeti kár elhárítására, milyen összetételű és hatása az a vegyület, amely az ipari parkból a közeli patakba került, vagy miért fogják értékesíteni az egyik gyáregységet.

Jelöljük ki az irányt!

Elengedhetetlen ugyanakkor – békeidőben is, a krízisek során pedig még inkább –, hogy elkészüljenek és rendelkezésre álljanak azok a *szabályzatok* (policyk), amelyek egyértelmű iránymutatást adnak minden munkavállaló számára a kötelező teendőkről, alkalmazandó eljárásokról és kerülendő magatartásformákról. Szerencsés helyzet, ha minden munkavállaló tisztában van a rá

vonatkozó előírásokkal, így például a nyilatkozattételi policy tartalmával: mi a teendő, ha egy tévéstáb mikrofont dug az orra alá, hogyan válaszoljon egy telefonos újságírói megkeresésre, vagy éppen kinek jelentse, ha kockázati tényezőt tapasztal a munkavégzés során. Ne feledjük, hogy megfelelő lélekjelenléttel és szabályismerettel bárkiből lehet kríziselhárító!

Az első kézből érkező tájékoztatáshoz tartozik, hogy a vezető megfogalmazza, mi várható, milyen magatartást képvisel személyesen ebben az ügyben, és milyen magatartást kér a munkavállalóktól. A menedzsment kezében van a lehetőség, hogy kijelölje az irányt, és ezzel valamelyest megnyugtassa a kedélyeket, biztos fogódzót nyújtva a bizonytalan helyzetben. A belső kommunikációhoz mindenképpen hozzátartozik, hogy felvázolja a helyzetből való kilábalás *jövőképét*, elmondja, milyen lépések és milyen következmények várhatók. A közzétett vállalásoknak a későbbiekben természetesen meg is kell valósulniuk. Kommunikációnk a jövőben csak akkor maradhat hiteles, ha a bejelentett lépések mindegyikét végrehajtjuk.

„Helyzetben” a kapitánynak a parancsnoki hídon a helye. A belső kohézió szempontjából is elengedhetetlen a *példamutató vezetői hozzáállás*: hogy a vezér jelenléte kézzelfogható, látható, érzékelhető legyen. A jó vezető a krízis során mindig elérhető, hozzáférhető, aktivitása példát mutat, egyúttal megnyugvást nyújt a közösségnek. Sok elismerést kapott például Rudolph Giuliani, New York polgármestere, aki a 2001. szeptember 11-i terrortámadást követően mindvégig a helyszínen tartózkodott, és folyamatos tájékozódással és tájékoztatással vett részt a mentési,

elhárítási és helyreállítási munkálatokban, erőt és magabiztosságot sugározva a rémült és elkeseredett városlakók felé.¹

A kommunikációnak azt is számításba kell vennie, hogy a krízishelyzet felborzolja a kedélyeket, így nincs lehetőség olyan nyugodt és kiszámítható hatású üzenetek megfogalmazására, mint mondjuk egy féléves zárás esetében. A munkavállalói közösség hangulatára, félelmekre, aggodalmaira is tekintettel kell lenni: szükség esetén a megszokottnál jóval érzelmesebb, együttérzőbb, támogatóbb tónusú kommunikáció is javasolható. A krízis magától értetődően drasztikus döntések meghozását is követelheti. Mindazokkal szemben, akiket bármilyen szempontból kedvezőtlenül érintenek a szükséges lépések, az *empátia* és a *korrektség* még inkább elvárható. Érzéseikre és emberi méltóságukra való tekintettel járjunk el velük kapcsolatban – nem feledve azt sem, hogy a közösség többi része is ezekből a mintákból vonja le következtetéseit és ítéli meg munkaadóját.

Adjuk meg a módját!

A kommunikációs arzenál esetében a forma általában gyakrabban változik, mint a tartalmi megkötések és iránymutatások. A lehetséges kommunikációs eszközök köre állandóan bővül, ezért minden szervezetnek rendszeresen mérlegelnie kell, melyek azok a formák, amelyek a leghatékonyabban és legközvetlenebbül érik el az érintetteket.

A legnagyobb hagyománnyal rendelkező kommunikációs forma, amikor a cégvezetés valamennyi munkavállalót összehoz, és egyszerre tájékoztatja őket valamely fontos változásról, mérföldkő eléréséről – vagy éppen krízishelyzetről. Az *állománygyűlés* (*town hall / all employee meeting*) lebonyolítását, formáját, kivitelezhetőségét számos tényező befolyásolja, így például hogy rendelkezésre áll-e a megfelelő helyszín, a működési területek földrajzi elhelyezkedése, vagy éppen a különböző műszakok beosztása. Minden esetleges nehézség ellenére azonban a személyes kommunikáció, a jelenlét a legerősebb üzenet a vezető és a munkavállaló között – ha mód nyílik rá, érdemes ezt az utat választani.

A gyűlésekkel szemben az előre rögzített *videoüzenet* hatalmas előnye, hogy bármikor lejátszható, egyszerre több telephelyre is elvihető, és nem kell aggódni azért sem, miként alakul a felső vezetői produkció, hiszen a legsikerültebb változat kerül „adásba”. A személyes jelenlét varázsát azonban sohasem pótolhatja – ugyanakkor még mindig a második legjobb megoldás a személyesen megtartott állománygyűlés után.

A szervezet mérete, működési modellje sokszor azt indokolja, hogy a tájékoztatás csoportonként vagy akár delegálva valósuljon meg. Ilyenkor a felső vezetők a középvezetői körrel egyeztetik a hivatalos kommunikáció tartalmát, hogy milyen üzeneteket továbbítsanak beosztottaikhoz. A *csoportos tájékoztatás* esetében ugyanakkor sérül az első kézből jövő információk, a személyes kiállítás és példamutatás elve, ennél a kommunikációs formánál ez egyértelmű hátrány.

A munkavállalók számos szervezetnél képviselőket, *nagyköveteket* (*ambassador*) választanak, akik a képviselőjükben kapcsolatot tartanak a vezetéssel. Kríziskommunikáció során a nagykövetek szerepe is felértékelődik. Rájuk hárul a feladat, hogy hitelesen továbbítsák a menedzsment üzeneteit és az információkat, illetve a megfelelő helyre juttassák el az állomány felől érkező kérdéseket, kételyeket.

Kézenfekvő és rendkívül gyorsan bevezethető eszköz a teljes állománynak küldött *kör-e-mail*. Az írásbeli kommunikáció természetesen nélkülözi mindazokat az előnyöket, amelyek a hiteles, személyes, empátián alapuló megfogalmazott verbális közlésre jellemzők. A gyártó üzemekben a munkavállalók túlnyomó többségének ráadásul nincs hivatalos, vállalati e-mail-címe. Azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az írott üzenet kerülhet ki a legegyszerűbben a külvilágba. Írásban tehát mindig csak annyi információt közölünk, amennyi a nyilvánosság előtt is minden további nélkül megjelenhet.

Ha elsősorban azt szeretnénk ösztönözni, hogy a munkavállalók feltegyék kérdéseiket a felső vezetésnek, sokszor nem a teljes állománygyűlés a legmegfelelőbb fórum. A gyakorlat azt mutatja, hogy ilyenkor túl nagy nyomás nehezedik a dolgozókra, akik nem is mernek a figyelem középpontjába kerülni kéréseikkel és véleményükkel. Ugyanakkor lehetőséget kell teremtenünk, hogy a dolgozók kérdezhessenek és megfogalmazhassák megfigyeléseiket, javaslataikat, kételyeiket a vezetés számára. Adott esetben mindez akár élő chat vagy online *kérdezz-felelek fórum* formájában is elképzelhető.

Bármilyen furcsának tűnik is első hallásra, a *külső kommunikáció* is a belső kommunikáció eszközei közé tartozik. Mindez nem fából vaskarika, hiszen a szervezet kríziskommunikációja – gondolhatunk akár sajtótájékoztatóra, sajtóközleményre, stúdióbeszélgetésre, nyilatkozatra vagy interjúra – üzenetet közvetít a vállalaton belülre is. Nem egy felső vezető él azzal a lehetőséggel, hogy a sorok között üzenjen a munkavállalóknak, erősítve elköteleződésüket, és kifejezve a felső vezetés empátiáját a bajba került szervezet egészének irányában. Sok találgatás jelent meg például azzal kapcsolatban, hogy a rendőrök életveszélyes sérülését okozó Teréz körúti robbantást követően miért használta a rendőrfőkapitány a szokatlannak ható „a rendőreimet ki akarták végezni”² felkiáltást. A „rendőreimet” kifejezés semmi esetre sem megalomán uralkodói megnyilvánulás, hanem empatikus és közösségképző gesztus a belső állomány irányába, még akkor is, ha külső kommunikáció formájában látott napvilágot.

Mindennapi kríziseink

Valljuk be őszintén!

Magánéletünk terepén természetesen alapvetően belső kommunikációt folytatunk – ezt jelenti a családtagokkal, tágabb rokonsággal, barátokkal és ismerősökkel való kapcsolattartás. Ha definiálni nem tudnánk is, mégis pontosan érezzük, melyek azok a csoportok, amelyeket külvilágként tartunk számon, és amelyek valóban a belső csapat részei. Néha mégis konfliktust okoz, kivel vagy kikkel közölünk egy-egy hírt,

és milyen módot, csatornát és időzítést válasszunk az információ megosztására.

Előfordul például, hogy a nagyobb testvér utoljára értesül arról, hogy új gyermek érkezik a házhoz. Talán szülei „kímélni” akarják, talán félnek a kiszámíthatatlan reakcióktól, ezért úgy döntenek: ráér még megtudni, milyen gyökeres változás várható az életében. Ilyenkor bizony megtörténik, hogy a gyermek másoktól hallja először a számára döbbenetes hírt – például egy idegen néni megkérdezi tőle az óvodában, hogy nagyon várja-e a kistesót. Az sem könnyű döntés, hogyan közölje a házaspár az idős szülőkkel, hogy külföldön folytatják életüket, hiszen mindez gyökeres változást hoz az unokákkal való kapcsolattartásban, a kölcsönös segítségnyújtásban. De belső kommunikációs krízist okozhat egy betegségről való tájékoztatás vagy annak eltitkolása is. Sokszor nincs igazán jó megoldás, hiszen a súlyos következményekkel járó híreket nehéz megvallani azoknak, akik a legközelebb állnak hozzánk. Általában mégis szerencsésebb a direkt, őszinte kommunikáció, mint a közértes nénitől pletyka formájában értesülni az életünket súlyosan befolyásoló helyzetről.

A forma megválasztása ugyanolyan kulcsfontosságú, de legalábbis üzenetértékű mind a személyes, mind pedig a céges belső kommunikációban. A szakítás egyik leggyávabb módja, ha sms-ben vetünk véget a kapcsolatnak. Fájdalmas üzeneteket illik a könnyek és a kiszámíthatatlan reakciók kockázatát felvállalva személyesen közölni. Az írásbeli, inter-

akciómentes forma választása során a közvetlen reakciókat, míg a telefon esetében a vizuális, nonverbális jegyekkel való szembesülést igyekszik elkerülni, aki nem meri felvetni az érzékeny témát szemtől szemben.

5

PHOFÜGGŐ TÖRZSVENDÉG ÚJJÁÉPÍTÉS KRÍZIS UTÁN

A Quimby nyilván alig várta, hogy elüljön végre a Tusnádfürdőn vállalt fellépése miatt kipattant „álbotrány”.¹ Rengeteg rajongója és a közvélemény egy része vádolta a népszerű rockbandát azzal, hogy politizálni kezdett, amikor elvállalta a koncertet a Fidesz nyári egyetemén. Nem ritka az ilyen eset – az uborkaszezon közepén a bolhából is lehet elefántot csinálni, és nyáron az ügyek sokkal ritkábban követik egymást. Van, amikor egy csoda tovább tart három napnál. A Quimby vesszőfutásának végül a riói olimpiára készülő magyar kajak-kenu válogatottban történt doppinggyanú vetett nagyjából véget hat nappal később.

A krízis végét nem az érintettek, és főleg nem a krízis elszenvedői határozzák meg: csupán a körülményekből következtethetünk arra, hogy a legzűrösebb időszak alighanem véget ért. A krízisek csak a legritkább esetben zárulnak le egyetlen kitüntetett pillanatban: sokkal jellemzőbb rájuk a lassú és fokozatos lecsengés. Az érintettek persze végtelen hosszúságúnak érezhetik

ezt az elcsendesülést, még akkor is, ha csupán két-három napról van szó. Az egyik legjobb szűrő, hogy megszűntek-e a médiában az említések, halkult-e a közösségi médiazaj, lezárult-e egy-egy hatósági vagy különbizottsági vizsgálat, illetve akár bekövetkezett-e egy sokkal nagyobb horderejű ügy, amely egy csapásra eltereli a közfigyelmet a mi krízisünkről. Akármilyen módon szabadulunk is meg a legintenzívebb szakasztól, bőven marad tennivalónk az utógondozás és a következő fejezetben tárgyalt értékelés tekintetében.

HÍRTEMETÉS

„Ez egy kiváló nap arra, hogy eltemessünk pár kellemetlen hírt” – szerepelt Jo Moore, a brit Munkáspárt egyik kommunikációs tanácsadója a Downing Street 10.-be küldött e-mailjében 2001. szeptember 11-én, az egész világot sokkoló New York-i terrortámadás napján. A racionális, ám elfogadhatatlanul cinikus javaslat abból indult ki, hogy a közfigyelem az adott, döbbenetet okozó helyzetben, a felfokozott hangulatban egyetlen történésre figyel. Így aztán az emberek egészen biztosan elsiklanak a díjmelések és leépítések fölött, amelyek máskor határozottan bosszúságot és tiltakozást váltanának ki. A levél viszont kiszivárgott, ez pedig Jo Moore spindoktor karrierjébe került.²

Hasonló hírtemetési kísérlet Magyarországon is előfordul. Ilyen eset volt például, amikor a köztársasági elnök abban a fél órában jelentette be, hogy aláírja a népszerűtlen, de legalábbis rendkívül megosztó alaptörvény-módosítást, amikor a nemzetközi és magyar

közvélemény a frissen megválasztott pápa bemutatkozására figyelt.³ A kommunikációban megfigyelhető trendek az eset folytatásában is érvényesültek egyébként. Itt is egy friss és váratlanul nagy horderejű esemény söpörte el a társadalmi vitát: 2013. március 13-án választották meg az új pápát, ezzel egy időben történt meg az alaptörvény módosításának köztársasági elnöki aláírása, március 14-én pedig sűrű hódunyha lepte el az országot, óriási káoszt hozva a négynapos síelésre induló, autópályákon rekedt családok ezreinek.⁴

Figyeljünk a lappangó veszélyekre!

A lecsengést követően mindenképpen maradjunk képen! Nagy hiba lenne, ha következmények nélkül hagynánk magunk mögött a krízist. Továbbra is maximálisan indokolt, hogy az adott ügyet vagy ügýtípust folyamatosan monitorozzuk: kövessük az összes kapcsolódó fejleményt és megszólalást. Tisztában kell lennünk azzal is, hogy a téma bármikor újralobbanhat, vagy akár egy-egy hasonló eset kapcsán elővehetik és példálózhatnak vele. Egy Kulcsár-ügy például referenciapontként minden brókerekkel foglalkozó cikkbe bekerülhet, és minden alkalommal felemlgethetik a K&H bank nevét is – legalábbis, ha nincs résen a bank kommunikációs csapata, és nem tesz idejében az ellen, hogy a márkanevet újra meg újra belecitálják a botránykrónikába. Egy ilyen összetett ügyben természetesen a jogászoknak is akad bőven teendőjük, ugyanakkor a jó sajtókapcsolatokat ápoló, előre

tervező kommunikációs szakértők tudnak hatni a média képviselőire, méltányosságot kérni a szerkesztőségektől, hogy ha nem muszáj, ne írják bele minden említésbe a cégnevet. A lappangó problémakört tehát a jövőben is kezelnünk kell, csírájában elfojtva a potenciális veszélyhelyzeteket.

Térjünk vissza a régi kerékvágásba!

A krízis definíció szerinti sajátossága, hogy ellehetetleníti a normális, megszokott működést, ezért a szervezetek magától értődően arra törekszenek, hogy minél gyorsabban visszarázódjanak a rendes kerékvágásba. „Back to normal” – ilyenkor ez lesz a szervezet jelszava, hiszen elsődleges érdek, hogy az ügymenetet és üzletfolytonosságot sújtó fennakadás minél rövidebb ideig tartson. Amennyiben a krízis jellege lehetővé teszi, a szervezet úgy igyekszik visszatalálni a megszokott munkamenetbe, hogy a krízis kezelését mintegy leválasztva külön csapatot állít fel, míg mindenki mást a szokott működés felé terel, a termelékenység visszaállításának érdekében.

Amennyiben a válság annyira súlyos, hogy a szervezet poszt-krízis életére is kihat, ebben a fázisban akár a reorganizációra: a szervezet teljes átstrukturálására is sor kerülhet. A helyreállítás és átszervezés gyakran azzal is együtt jár, hogy a már elhatározott, de csak a jövőben tervezett nagyszabású átalakításokat hozza előre és hajtja végre a szervezet. Az ilyesfajta előremenekülés

a szükségesnél még mélyebb és alaposabb tervezést, védelmet és megerősítést igényelhet.

A PAPIR ELBÍRJA

Több mint 140 éves fennállásának legnagyobb krízisét szenvedte el nemrégiben a japán Toshiba, amely a teljes szigetországi gazdaság egyik legértékesebb ékköve, a tíz legnagyobb japán vállalat egyike, így vergődése sokkal szimbolikusabb, mint egy átlagos vállalat múló krízise. A társaság pénzügyi kimutatásait nem kevesebb mint hét éven keresztül hamisították meg – a felső vezetés tudtával. Összességében 345 milliárd forintnak megfelelő összeggel kalkuláltak felül az adózás előtti nyereséget – ez a szóban forgó hét év alatti valódi érték ötszöröse. Az ügy kipattanásakor a cég belső vizsgálatot indított, ám egy független, külső audit rámutatott, hogy a belső vizsgálat csak a felszínt kapargatta és a felelősséget akarta csökkenteni a valós felmérés helyett.

A csalássorozat okát is belül kell keresni: a magasra srófolt célok elérése érdekében folyamatosan meghamisították, kozmetikázták az eredményeket. Ez pedig egy olyan spirált indított el, amelyet már lehetetlen volt kézben tartani: papíron lezorították a költségeket, növelték a profitrészt, a valóságot az adatokban hozzáigazították a vágyakhoz, ezek alapján aztán új, még égbetörőbb tervek születtek. A botrány miatt végül a vállalat nem tudta lezárni a pénzügyi évet, és osztalékot sem fizetett a részvényeseknek.

A Toshiba topmenedzsmentje távozni kényszerült, és a vállalatnak jelentős büntetésekkel is számolnia kell, a japán pénzügyminisz-

ter pedig a tőzsdei cégek ellenőrzésének szigorítását vetítette előre. A japán vállalat ugyan apránként maga mögött hagyja a nehézségeket, de ennek ára van. Nem tudta megúszni a szervezeti átalakítást, egyes üzletágainak eladását és kiszervezését.⁵

A visszatéréssztori megfogalmazása

A krízist követően is meg kell fogalmazni, mi történt a szervezettel: keretbe kell foglalni a történetet, vagyis meg kell alkotni a „comeback storyt”. A jó történetmesélés követhetővé, képszerűvé és elfogadhatóbbá teszi a közvélemény és az érdekeltek számára a szervezet vesszőfutását, illetve megindokolja a helyreállítás érdekében tett lépéseket. Egy konzekvens, megkapó és őszinte történet segít a bizalom helyreállításában, a vezetők által folytatott kríziskezelés hitelessé tételében is. Nem az a cél, hogy átkeretezzük, bagatellizáljuk vagy meg nem törtéنتé tegyük a kiváltó okokat vagy magát a válságot, hanem az, hogy egy szála fűzzük fel a történetet, és megértessük, ezáltal pedig elfogadhatóvá tegyük a magyarázatokat és a törekvéseinket. Magától értetődő, hogy a belső kommunikáció tekintetében ugyanez a feladat: a munkatársaknak szintén elfogadható, megnyugtató és bizalmat építő történetet kell felkínálnunk.

A FAGYI VISSZANYAL

A Blue Bell fagyaltgyártó vállalkozás 1907-ben jött létre, és hamar népszerűvé vált Texasban és a szomszédos államokban. Az üzlet szépen prosperált, mígnem egyszer a készítmények liszteriózist okoztak, ami három esetben is halálosnak bizonyult. Csak lassan vált világossá, hogy a fagyaltgyár termékei a felelősek a halálos baktériumfertőzésért. A cég ekkor valamennyi telephelyén teljes egészében lezárta a gyártást, és bejelentette, hogy „a pincétől a padlásig” átvizsgálják, fertőtlenítik az épületeket; kicserélik a gyártó-sorokat – és teljesen új gyártókapacitással térnek vissza –, dacára annak, hogy ez a vállalkozás létét sodorhatta veszélybe. A munkálatok két éven át (!) tartottak, mire 2017-ben a vállalkozás lassacskán visszakapaszkodott a piacra. A cég a történeteket mindvégig komolyan vette, nem takargatta, sőt a legnagyobb nyilvánosság mellett hajtotta végre a kockázatos akciót. Mostanra a márka a jelentős anyagi veszteségek ellenére ismét erősödni kezdett.⁶

Hasonló magyarországi példa a közelmúltból a népszerű budai vietnámi étterem esete. A hepatitis A-fertőzések utáni helyszíni vizsgálatokat követően az élelmiszer-biztonsági hatóság azonnal bezáratta a helyet.⁷ Pho levesük azonban mind a mai napig olyan népszerű a városban, hogy a kötelező fertőtlenítést követő újranyitáskor egy megfertőződött vendég volt az egyik első fogyasztójuk, amiről videóriport is készült az országos médiában.⁸ A visszatérő törzsvendégről forgatott anyag lehetőséget teremtett az étteremnek arra, hogy bemutassa a megtett intézkedéseket, és persze páratlan publicitást is biztosított számukra a visszatéréssztori megfogalmazására.

Állítsuk vissza a hitelességet!

Közgazdasági közhely, hogy a vállalatok könyv szerinti legnagyobb értékét ma már sokszor a brand pénzbeli értéke képviseli, megelőzve az ingatlanokat, a gépkocsiparkot vagy akár a gyártósorokat is. Ebből is következik, hogy a válság miatt megroggyant hitelesség az elképzelhető legnagyobb kárt okozhatja a szervezetnek – pszichológiai és közgazdasági értelemben egyaránt. A szervezetek ezért minden követ megmozgatnak, hogy enyhítsék az elszenvedett károkat, visszaszerezzék a fogyasztói, illetve ügyfélbizalmat, és újfent megerősítsék kapcsolataikat.

A külső megítélés mellett azonban legalább ennyire fontos a belső hitelesség újjáépítése is. A munkavállalók a szervezet elsődleges erőforrásai, a hitelesség meggyengülése pedig munkakedvüket és hűségüket egyformán kockára teheti.

ROBBANÓS TELEFON

Az öldöklő üzleti versenyben lévő mobiltelefon-gyártó vállalatok könyörtelenül kihasználják riváisaik vélt vagy valós hibáit, és különös figyelmet fordítanak arra, hogy új fejlesztéseikkel mindig lekörözzék valamiben a konkurenciát. Ebben a piaci helyzetben érthető módon mérhetetlen katasztrófát okozott a Samsungnak, amikor legújabb modellje, a Galaxy Note 7 példányai egymás után robbantak fel – olyannyira, hogy a légitársaságok ki is tiltották gépeikről ezt a telefontípust. A Samsung kétségbeesetten igyekezett helyreállítani reputációját. Joggal tartottak attól ugyanis, hogy a csúcs-

modell leszerelése kihatással lesz más termékeikre is. Az egyik első lépésük az volt, hogy robbanásbiztos dobozokat küldtek a Note 7 tulajdonosainak – ami meglehetősen blőd húzásnak tűnt –, míg végül visszahívták a modelleket. Ilyen esetekben a legfontosabb természetesen az, hogy ugyanaz a hiba többször ne ismétlődhesen meg, mert a probléma elhárítását bejelentő kommunikáció után az ismételt előfordulás gyakorlatilag menthetetlenné teszi a helyzetet.⁹

A hitelesség visszaállítása a legritkább esetben történik meg egyik napról a másikra: a kommunikációs szakemberek akár években is számolhatnak egy-egy olyan kritikus eset után, amely a márka alapértékeit vonta kétségbe. Ilyenkor lépésről lépésre lehet csak haladni, a szükséges intézkedések megtétele, a problémaforrás felszámolása után tájékoztatni kell a közvéleményt a botrányt okozó hibás működés elhárításáról, hirdetésekben, műsorokban, cikkekben szerepelve kell apránként visszaszerezni a szavahihetőséget. Akár új kezdeményezés élére lehet állni, erőforrástallokálni a fogyasztói edukációra. Eközben a belső kommunikációban is legalább ekkora kihívások adódnak: tartani kell a lelket a munkavállalókban, meg kell erősíteni a szervezeti kultúrát, frissíteni kell a kríziskommunikációs forgatókönyv vonatkozó részeit – mindez sok és hosszadalmas feladatot ad összességében, egy olyan időszakban, amikor ráadásul az anyagi károk, kompenzációs követelések is az egeket verdeshetik.

Mindennapi kríziseink

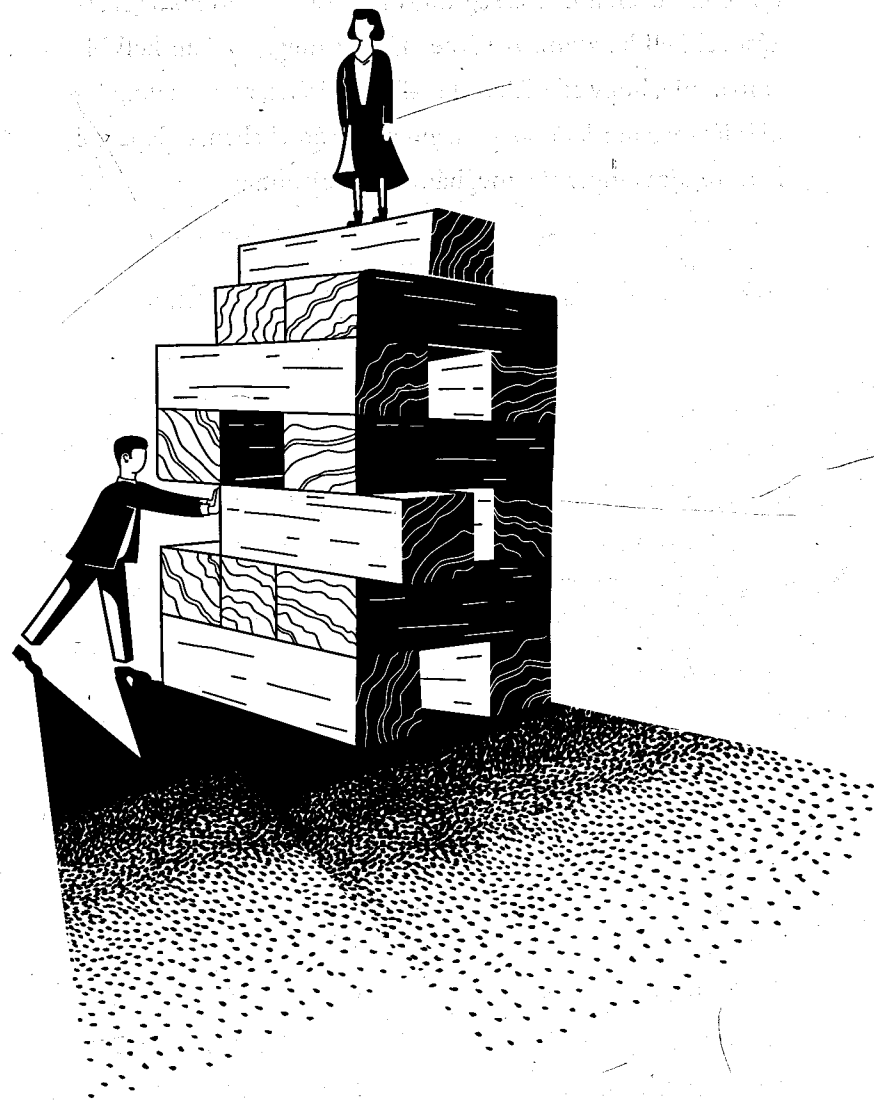
Engedd, hogy megmagyarázzam!

Régi kabarétréfák visszatérő jelenete, amikor a házastárs in flagranti kapja élete párját, vagyis akkor toppan be a jelenetbe, amikor férje vagy felesége éppen mással hentereg. Ilyenkor hangzik el a klasszikus mondat a rajtakapott fél szájából: „Engedd, hogy megmagyarázzam!”

Válsághelyzetben valóban hatalmas a kísértés, hogy lehetőség szerint mindenkivel személyesen és részletesen átbeszéljük az események hátterét. Ahogy a közéleti krízisek során, úgy a magánéletben sem lehetséges mindig minden érintettel hosszan elbeszélgetni. Még akkor is képtelenség, ha a vétkes vagy legalábbis hírbe hozott fél úgy érzi, kellő időráfordítással ki tudná magyarázni – ezért magyarázkodás helyett jobb, ha hatékonyabb módon igyekszünk visszanyerni a másik fél bizalmát.

A hűtlenségen kapott házastárs fogadkozása több ponton is a hitelesség visszaállítására irányuló törekvéshez hasonlít. A hűség és bizalmon alapuló kapcsolat végzetes csorbát szenvedhet az ügy kipattanásakor. Az akár évtizedeken át épülő hitelesség, a kölcsönös őszinteségbe vetett hit, a vélt értékközösség ilyenkor egy csapásra szertefoszlik. Hasonló érzelmeket vált ki, ha egy barátunk becsap és elárul, egy családtagunk rászed és kihasznál.

A zátonyra futott kapcsolatot a felek megpróbálhatják megmenteni. Mivel a problémás esetet nem lehet meg nem történtté tenni, vissza kell térni az alapokhoz: a bizalom



újraépítésével, a hitelesség fokáról fokra történő visszaszerzésével kell kezdeni. A vétkes félnek meggyőzően kell bizonyítania, hogy elkötelezett a hiba jóvátételére, kész dolgozni saját magán a kapcsolat megmentése érdekében, és lépésről lépésre újra elnyerni a megbántott fél bizalmát.

6

TEGYÜK A MÉRLEGRE! A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ ÉRTÉKELÉSE

Ha vége van, akkor sincs vége. Természetesen fellélegezhetünk, amikor úgy látjuk, elhárult a közvetlen veszély, szűnőben van a krízis negatív hatása. Megállhatunk, kifújhatjuk magunkat, és megpróbálhatjuk feldolgozni a szervezetet ért stresszt. De csak egy rövid pillanatra! Itt az idő ugyanis, hogy értékeljünk, majd levonjuk a tanulságokat – utóbbira visszatérünk még a következő fejezetekben.

Bizonyos szempontok alapján többé-kevésbé objektív és minden részletre kiterjedő értékelést adhatunk egy-egy krízisről, vagy akár összehasonlíthatunk egymással eltérő kríziskommunikációs stratégiákat. Tíz aspektust érdemes szem előtt tartanunk és megvizsgálnunk – vegyük azonban figyelembe, hogy a különböző válsághelyzetekben nem minden pont egyformán lényeges. Ugyanakkor olyan vázat alkotnak, amely mentén levonhatjuk a tanulságokat, hogy a végén tanulhassunk és profitálhassunk az elszenvedett helyzetből.

Milyenek voltak a célkitűzéseink?

Bármely kommunikáció kizárólag akkor lehet hatékony, ha pontosan meghatározott célja van. Irányzék nélkül többnyire csak vagdalkozásra vagy handabandázásra futja: a véletlenre hagyatkozva aligha lehet sikeresen üzenetet közvetíteni. Értékeléskor meg kell állapítanunk a kommunikáló fél szándékát és a kommunikáció célját. Vegyük figyelembe, mi volt a minimálisan elérendő cél és (mi lehetett volna) a maximális siker a vizsgált kríziskommunikációs helyzetben! Amennyiben sikerült beazonosítanunk mindezeket, továbbléphetünk a következő kérdésre. Ha nem voltak célok, a teljesítmény sem értékelhető, mert nincs mihez mérni.

A krízis előtti kapcsolatrendszer

Bajban ismerszik meg a barát – ez pedig a hivatalos barátságok esetében is így működik. Ha valaki egyedül marad a záporozó támadások közepette, nem fogja tudni megvédeni magát. Akit azonban nem hagynak magára a partnerei a kommunikációs viharban sem, felvérteződik a nehéz helyzetekkel szemben. Az üzleti vállalkozások is számítanak a versenytársak szolidaritására. A szakmai munka mellett ezért is alakítanak szövetségeket, üzleti klubokat, szervezeteket. A krízis mutatja meg igazán, mennyire jeleskedett az adott vállalkozás a kapcsolatépítésben, számíthat-e

arra, hogy a rivális szervezetek és a szakmai szövetségek kiállnak érte, esetleg diplomatikusan hallgatnak, vagy éppenséggel a kínálkozó alkalmat kihasználva megpróbálják lejáratni az amúgy is bajban lévő versenytársat. A szervezeti szociális háló nem hagyja, hogy kicsússzon az önhibáján kívül bajba került cég alól a talaj, az összezáras pedig megmutatja az egész szakma erejét – nem is beszélve arról, hogy a ma téged, holnap engem elv is kölcsönös szolidaritást kívácsol.

NAGY HULLÁMOK

A magyar úszósportban szokatlanul viharosnak bizonyult a 2017-es budapesti világbajnokságot megelőző időszak. Az állóvizet Hosszú Katinka sokszoros világbajnok – és leendő olimpiai bajnok – úszónő kavarta fel még 2015 karácsonyán.¹ A sportolónő azzal támadta a Magyar Úszó Szövetséget, hogy az nem biztosítja számára a szükséges feltételeket a professzionális felkészüléshez – külön öltözőt, speciális víz alatti kamerarendszert és más, világszínvonalat képviselő elvárásrendszert fogalmazott meg a világszínvonalú teljesítmény támogatására. 2016 első napjaiban egy újabb sajtótájékoztatón pedig látványosan összetépte a MÚSZ kínálta szponzorációs szerződést is, ezzel végképp hadat üzenve a Gyárfás Tamás vezette sportszövetségnek. A botrányok a kölcsönös üzengetések, végül Gyárfás Tamás úszószövetségi elnök 2016. év végi lemondása után is folytatódtak.

Az egyik legnagyobb horderejű ügy Kiss László szövetségi kapitány lemondatása volt, miután napvilágra került egy öt évtizeddel korábbi köztörvényes büntetőügye: annak idején csoportosan el-

követett nemi erőszakért börtönbüntetést kapott.² A kapcsolatrendszerek működését jól mutatja, hogy a két év során Hosszú Katinka mellett többek között Gyurta Dániel olimpiai bajnok és Kapás Boglárka is felsorakozott, míg Kiss László mellett a Halhatatlanok Klubja, a Magyar Úszó Szövetség és a szövetség edzőbizottsága állt ki, a felek közötti közvetítőként pedig a Magyar Olimpiai Bizottság is megjelent.³

Az érdekgazdákkal való kapcsolattartás

A kommunikáció – ahogy már láttuk – interaktív, legalább kétoldali folyamat, amelyhez adó (közlő) és vevő (befogadó) is szükséges. A krízis során a szervezet magától értetődően többféle érintettel is kommunikál. Egy sérülésekkel járó raktártűz esetén külön-külön célcsoportot jelentenek a sérültek és hozzátartozóik, a vállalat többi munkavállalója, az üzleti partnerek és megbízók, a szűkebb környezet lakói, a hatóságok különböző képviselői, a közvélemény egésze, valamint a feljük közvetítő média is. Az esetek jellegének függvényében ugyan, de ma már egyre gyakrabban jelennek meg önálló érdekgazdaként a szponzorok is, akik rendkívül érzékenyen reagálnak az általuk támogatott intézmények és személyek körül zajló negatív eseményekre. A kommunikáló fél jól teszi, ha egymástól elválasztva, súlyuk és szerepük fontossága szerint önálló kommunikációt folytat az

egy-egy érintett csoportokkal. A kommunikáció utólagos értékelése során kitüntetett szerepe lehet a médiával történő kapcsolattartás jellegének: megvizsgálhatjuk, kellően proaktív, őszinte, gyors volt-e a tájékoztatás a sajtó felé, vagy a média esetleg harapófogóval húzta ki az egyébként közérdeklődésre számot tartó információkat.

Mindennapi kríziseink

Jótett helyébe jót várj

Sok családi legendárium őrzi özönvíz előtti sérelmeket, amikor a már-ki-tudja-hogy-rokon Gizi néni nem segített a bajban, vagy amikor a befolyásos Dezső nagybácsi nem emelte fel a telefont a gyerek egyetemi felvételijét elősegítendő. Más történetek az önzetlen segítségnyújtás heroikus pillanatait örökítik meg: hogy ki kit bújtatott a nehéz időkben, ki kinek nyújtott segítséget kilakoltatáskor, esetleg – és még gyakrabban – ki küldött szeretetsomagokat Amerikából, Németországból (illetve akkor még NSZK-ból), Svájc-ból, csokoládéval, nyugati ruhával, kvarcórával. Az ágas-bogas családi kapcsolatrendszer nagyon hasonló egy szervezet érdekgazdai hálózatához. Ugyanúgy számolnunk kell drukkerekkel és ellendrukkerekkel, jóindulatú segítőkkel, a szemünkbe mosolygó, de a háttérben furkálódó rosszakarókkal, feljelentőkkel, ahogy az üzleti életben és a munkahelyünkön is. Különösen krízis esetén igaz, hogy ha nem vagyunk képesek

mindenkivel személyre szabott, minőségi kommunikációra, magunkra maradunk.

Természetesen nagy szerepe van a krízis előtti kapcsolatrendszer erősségének is. Egy jó szomszédságot ápoló, segítő-kész és mindenkinek kedvesen köszönő, a környékbelieket olykor bográcsozni áthívó család nagyobb támogatásra számíthat baj esetén, mint egy kevésbé jó kapcsolatokat ápoló család tagjai. Ha valaki lelkiismeretesen látogatja a vele kissé távolabbi rokonsági fokon álló, nagybeteg hozzátartozókat a kórházban, számíthat arra, hogy önzetlen jósága hálára és elismerésre lel. Ahogy a szervezeti kapcsolati és érdekgazdai háló esetében, a krízis során a magánéletünkben is baj esetén értékelődik fel igazán a kapcsolati hálónk.

A kapcsolatrendszer változása

Időzzünk el egy gondolat erejéig az érdekgazdáknál és a partneri kapcsolatoknál! Az éppen zajló krízis nem alkalmas a szövetségek tudatos építgetésére, de a válság után áttekinthetjük, hogyan változtak a hivatalos kapcsolatok. Erősödött, esetleg gyengült a bajba került szervezet kapcsolatrendszere, felbukant-e valahonnan nem várt támogatás, netán támadás? Ne feledjük, hogy az ellenérdekeltek is érdekgazdának számítanak: a velük való konfliktus és annak feloldása egyaránt kihat a további együttműködési lehetőségekre. Különösen fontos, hogy

értékeljük: volt-e és megfelelően zajlott-e az előzetes kommunikáció, illetve a kapcsolatfelvétel már a kipattanó krízis során, vagy a krízis felkészületlenül érte a szervezetet?

SZOLIDÁRIS RIVÁLISOK

2016 őszén az új tulajdonos minden előjel nélkül felfüggesztette, majd megszüntette a legnagyobb példányszámú politikai napilap, a *Népszabadság* kiadását. A felfüggesztés és a végleges megszüntetés között eltelt hetekben számos szervezet, köztük az üzleti téren jobb helyzetbe kerülő riválisok is kiálltak a szerkesztőség mellett, így például a *444*, az *Index*, a *Magyar Nemzet*.⁴ Az RTL Klub híradójának teljes stábja *Népszabadság* feliratú pólóban készített csoportképet. Szolidaritását fejezte ki félezer író és költő, a külföldi lapársak közül pedig például a *The Guardian*, a lengyel *Gazeta Wyborcza*, a szlovák *Denník N* is. A *Népszabadság* újságíróinak utolsó cikkei végül a *Fedél Nélkül* című hajléktalan-kiadványban jelentek meg, az Európai Parlament zöld frakciójának tagjai pedig ezt a lap-számot magasba emelve demonstráltak az ülésen. Művészek a saját eszköztárukba tartozó módszerekkel tiltakoztak, egy *Népszabadság* feliratú pulóver még egy divatbemutaton is előkerült. Szomorú, de nem példa nélküli az eset: 2004 novemberében az akkori *Magyar Hírlap* szélnek eresztett szerkesztőségének újságírói írhatták meg búcsúcikkeiket a rivális napilapok hasábjain. Így adott felületet a búcsúzó cikkeknek az *Index*, a *Magyar Nemzet* és a *Népszava* is, amit a búcsúzó főszerkesztő, Szombathy Pál a magyar sajtót összekovácsoló szép gesztusnak nevezett.⁵

Az érdekgazdák szempontjainak értékesítése

Mint az előzőekben említettük, az érdekgazdák között kitüntetett helyen szerepelnek az ellenérdekeltek is. Akár több ellenérdekelte fél is lehet, egymáshoz képest homlokegyenest eltérő célokkal és érdekekkel. Egy új hipermarket építéskor például jelentősen eltér egymástól (az építkezés helyének kijelölése szerint) a helyi lakosság, az új vállalat – vagy legalábbis a tőle származó költségvetési bevételt – örömmel üdvözlő önkormányzat, a növekvő forgalom miatt aggódó civil szervezetek, az új munkahelyeknek örülő családok, a termékbeszállítók és egyéb csoportok érdeke. Természetes, hogy a szervezet nem tehet eleget egyszerre minden kívánságnak. Ugyanakkor a kríziskommunikáció értékelésekor mindenképpen meg kell vizsgálnunk, hogy tettünk-e valódi kísérletet a kompromisszumos megoldások kialakítására, illetve adtunk-e megfelelő visszajelzést arról, hogy értjük és megfontoljuk az aggodalmakat. Az amerikai üzleti szóhasználatban a szervezetek a „we hear you” kifejezéssel jelzik, hogy eljutott hozzájuk a tiltakozók hangja, és keresik a megoldást a vitatott kérdésre. A „we hear you” nem jelenti azt, hogy bármiféle változtatást hajtanak végre az ellenzők igényeinek megfelelően. Azt viszont igen, hogy a véleményt nem söprik le az asztalról: méltányolják a felvetéseket, és ha teljesíteni nem is tudnak mindent az eltérő érdekek miatt, mindenképpen kínálnak össze és elfogadható magyarázatot az egyes megosztó döntésekre. Ha ezek

a lépések azonosíthatóak a kríziskommunikációt követően, az máris jó pontot jelent az értékelésben.

A reakció sebessége és a tájékoztatás üteme

Amennyiben nyilvánvalóvá válik, hogy a krízis kétségbevonhatatlanul felütötte a fejét, a kommunikáló szervezetnek tájékoztatnia kell a közvéleményt, vagy ha az eset kisebb horderejű, a szűkebb érintettek körét arról, hogy mi történt és mi várható. A közvélemény és a média józan többsége hajlandó elfogadni, ha egy aktuális helyzetben nem áll rendelkezésre minden lényeges információ. Probléma akkor adódhat, ha kitudódik – márpedig kitudódik –, hogy a szervezet fontos tudnivalót titkolt el, amelynek egy ideje már a birtokában volt; illetve ha kiderül, hogy a felvázolt megoldási terv vagy a helyzetismertetés egyes elemei erősen megkérdőjelezhetőek voltak. Információhiány esetén is az a korrekt eljárás, ha az adott szervezet épp csak arról ad tájékoztatást, hogy mikor ad tájékoztatást – az pedig magától értetődik, hogy az ígéretét be is tartja. Utólag tehát elemezzük, hogy az érintettek kaptak-e megfelelő tájékoztatást a várható bizonytalansági tényezőkről – méghozzá kellő időben és kellő mélységben.

BORT ISZIK, VIZET PRÉDIKÁL?

A borbarátok táborában meghökkenést keltett, amikor az egyik legnagyobb presztízssű borászat, a Sauska Pincészet borai jelentős részének visszahívására kényszerült egy élelmiszer-biztonsági rutinellenőrzés nyomán. A Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (Nébih) több mint húsz vörösbor esetében adminisztrációs problémát talált, amelyek miatt példátlanul súlyos intézkedésre: a borok visszahívására szólította fel a pincészetet. A borászat kereskedelmi forgalmát ellátó Bortársaság és partnerei le is vették a kérdéses tételket a polcokról, illetve kínálatukból, köztük a legdrágább presztízsborkokat is. A pincészet korrekt és őszinte hangú közleményt tett ki Facebook-oldalára, amelyben az intézkedés tényét és okát egyaránt említi, ugyanakkor a fogyasztók számára is jelzi a számukra legfontosabb információt: „a borászatot érintő visszahívás engedélyezéstechnikai jellegű, az érintett borok fogyaszthatóságával, beltartalmi, valamint élvezeti értékével semmilyen módon nem áll összefüggésben”⁶. Ezzel együtt a tájékoztatás nem volt teljes körű, mert – legalábbis az első napokban – sem a Nébih, sem a Bortársaság, sem a Sauska Pincészet nem értesítette a közvéleményt arról, pontosan milyen szabálytalanság miatt került sor a rendkívül súlyos intézkedésre, amelynek értelmében a számos nagydíjjal, nemzetközi elismeréssel rendelkező borászat prémiumtermékeit és más, alacsonyabb kategóriákba tartozó borait sem lehet megvásárolni. Mindez ráadásul a 2017-es karácsonyi szezonban történt, amely a legnagyobb bevételt jelentő időszak a borászatok számára, nem beszélve arról a presztízsveszteségről, ami egy olyan bizalmi termék esetében, mint a bor, akár végezetes is lehet a márkanevre.⁷

A tényekhez való ragaszkodás

Ahogy erről már szót ejtettünk, hatalmas nyomás nehezedik a szervezetre, hogy minél gyorsabban és minél szélesebb körben tájékoztasson a kipattant esetről – miközben a legtöbbször nyilvánvaló, hogy a szükséges információk még nem állnak rendelkezésre. Ilyenkor nagy a kísértés, hogy a szóvivő a riporteri kérdések kereszttüzében felvázolja a legvalószínűbb forgatókönyvet. Emberileg érthető, hogy a tizedik számonkérő és felelősségre vonó kérdésre már nem szívesen válaszol az „egyelőre nem tudjuk”, „sem cáfolni, sem megerősíteni nem tudom” jellegű beszédpanelekkel. Ugyanakkor a tapasztalat azt mutatja, hogy a spekuláció csapdáját ebben a helyzetben is érdemes elkerülni, mert az élet úgyis felülírja a forgatókönyveinket. A téves diagnózis utólag már szándékos félretájékoztatásnak, hazudozásnak, a probléma relativizálásának tűnhet – ezt pedig minden körülmények között meg kell akadályoznunk. A kríziskommunikáció értékelésekor nagyon fontos elemeznünk, hogy mennyire állta a sarat ilyen szempontból a szervezetünk.

„ACÉL SZENTESÍTŐ”

Az egész japán ipart megrengette, amikor napvilágra került egy évtizeden át zajló adathamisítási folyamat. A Kobe Steel acélipari óriásvállalat a minőség-ellenőrzési eljárás során silány színvonalúnak ítélt termékeit nem selejtezte le, és a gyártási folyamaton sem módosított, ehelyett az eredményeket átírva továbbküldte

a szóban forgó cikkeket a megrendelőknék. Mivel Japán egyik legnagyobb autóipari beszállítójáról van szó, az elfogadhatatlan minőségű fémek olyan márkák járműveibe kerültek be, mint a Toyota, a Nissan, a Mazda, a Mitsubishi vagy akár a Boeing. A termékekből jutott fegyverekbe, vonatokba, sőt atomipari létesítményekbe is. Jellemző, hogy a vállalatnál még az adathamisításról szóló jelentést is meghamisították. Hétről hétre új tények kerültek elő arról, milyen felelőtlenül járt el a vállalatvezetés a kritériumoknak meg nem felelő termékek értékesítésével. Az ügy feltárásában és utólagos értékelésében sem remekeltek: első körben néhány középvezetőt és mérnököt találtak felelősnek, a felső vezetés pedig ártatlannak bizonyult a több mint tíz éven át zajló adathamisításban.⁸

Az objektivitás jelentősége

Egy felmérés szerint a megkérdezettek kilenctizede a kegyes hazugságok vagy a takargatás helyett inkább azt választaná, hogy megkapja a rossz hírt.⁹ Az érintettek és a közvélemény egyaránt józan helyzetértékelést, korrekt tájékoztatást vár el. Tévhit, hogy a lakosság vagy a szűkebb értelemben vett érintettek köre pánikkal reagál a krízisekre. A válsághelyzet elbagatellizálásának súlyos következményei lehetnek. Az őszinte tájékoztatás szükséges feltétele annak, hogy az érintetteknek módjuk nyíljon csökkenteni a baj hatásait. Rossz hírt közölni senki sem szeret, de még mindig jobb, mint kegyes füllentéssel nagyobb bajt okozni – csupán

azért, hogy a kellemetlennek ígérkező sajtótájékoztatón fájdalommentesebb maradjon. Az érintetteknek joguk van tudni, milyen lépések következnek és miért, illetve az intézkedések hogyan befolyásolják az életüket. A krízishelyzet elmúltával visszakövethető annak mintázata, mennyire járt kéz a kézben a tájékoztatás a valós veszélyhelyzettel, illetve adott esetben – mert ez is előfordul – nem keltett-e túlzott pánikot, miközben a tényleges veszély kisebbnek bizonyult a beharangozottnál.

HALÁLOS IRAM

Nem is elbagatellizálás, inkább eltitkolás vezetett a Honda súlyos válságához. Az autómárka 2003 és 2014 között összesen közel 1800 közúti balesetről, köztük 13 halálos áldozattal járó szerencsétlenségről szerzett tudomást, amelyet a gyári hibás önindítók okoztak: a gyújtáskapcsoló ugyanis menet közben időnként leállította a motort. A hibát több mint egy évtizeddel később vallotta be a vállalat.¹⁰

A Toyota is hasonló krízist szenvedett el: a beragadó gázpedál okozta balesetek eltitkolása egészen a kínos lebukásig tartott. 2000-ben történtek az első halálesetek, amelyeket a lefékezhetetlen, beragadt gázpedállal száguldó autók okoztak. A 2010-ig tartó periódusban összesen 52 ilyen halálesetet írtak a Toyota számlájára az Egyesült Államokban lefolytatott nyomozás során. A Toyota 8,5 millió járművet hívott vissza javításra 2010 első hónapjaiban, és elismerte, hogy a túl gyors piaci bővülés miatt minőségi problémák voltak az autók gyártásával.

A légszákokat gyártó japán Takata mamutvállalat pedig egyenesen csődvédelembe menekült, miután kiderült: az évtizedek óta alkalmazott légszákjai nem életmentők, sokkal inkább életveszélyesek. Az első halálos baleset 2004-ben történt, 2008 óta pedig több mint húsz alkalommal kellett autót visszahívni a felrobbanó légszákok miatt. 2013-ban hárommillió autót: Hondát, Toyotát és Nissant kellett visszarendelni a szervizekbe. A vizsgálatok során hamar kiderült, hogy a cég vezetői tisztában voltak a halálos veszélyt jelentő hibákkal, a halálos balesetek áldozatainak hozzátartozóival pedig rendre peren kívül megegyeztek a nagyobb botrányok elkerülése érdekében.¹¹

Az önvédelmi iránymutatás

Sokféle – főleg elhúzódó – krízishelyzet előfordulhat, amelynek során az érintettek joggal számítanak valamiféle iránymutatásra, tanácsadásra, segítségnyújtásra. Különösen igaz ez olyan helyzetekre, amelyekkel ritkán vagy kevesen szembesülnek. Az amerikai hurrikánszezon klasszikus példa, hogyan lehet és kell a lakosságot megfelelőképpen felkészíteni, hogy saját hatáskörükben is csökkenthessék a fenyegető károk mértékét. Mostanra minden ingatlan tulajdonos tudja, miért és hogyan kell az ablakokat bedeszkázni, legalább hány mérföldre kell eltávolodni a hurrikán körzetéből, és hogy bízhat benne: a hatóságok megvédik az ingatlant a könnyű prédában reménykedő tolvajoktól.

Tájékoztatással, oktatási programokkal, helyi segítségadással az érintettek felkészíthetők, hogyan óvják meg testi épségüket és értékeiket.

Hasonlóképpen történhet mindez, ha egy vállalkozás okoz akaratán kívül válsághelyzetet. Gondoljunk csak az utóbbi időben egyre jellemzőbbé váló adatlopásra! A felhasználók jelszavainak, bankkártyaadatainak, egészségi állapotának, társkereső oldalas profiladatainak világhálóra kerülése felmérhetetlen kárt okoz mind a cég reputációjának, mind a szenzitív adatok tulajdonosainak. Ilyenkor jól tesszük, ha első kézből tájékoztatjuk minden ügyfelünket, hogy az adatszivárgás érintette-e az adatait, és ha igen, mi a következő lépés: hogyan cserélje le a jelszavát, tiltsa-e le a bankkártyáját. A baj kellős közepén nem dobhatjuk be a gyepelt a lovak közé. Utólag pedig elemezzük különös gondal, mennyire volt szakszerű és széles körű a segítségnyújtás!

CSAK EGYENESEN!

Hekkerek támadták meg 2013 őszén a Buffer nevű közösségimédia-menedzselésre használható applikációt, amellyel a felhasználók könnyebben kezelhetik posztjaikat a különféle közösségi médiumokban. A hekkerek hozzáfértek a Buffer felhasználóinak személyes adataihoz, sőt a nevükben spameket tettek közzé a közösségi médiacsatornákon. Annak ellenére, hogy a támadás hét végén zajlott, a felhasználók egy órán belül személyes hangú levelet kaptak a vállalat vezérigazgatójától, aki azt kérte, ellenőrizzék fiókjaikat, miközben biztosította őket, hogy gőzerővel dolgoznak a probléma

elhárításán, és gyakorlati tanácsokat is adott a teendőkkel kapcsolatban. Ezt követően folyamatosan közvetítették a Buffer Facebook- és Twitter-oldalán a kellemetlen helyzet aktuális állásáról. A cég nem feledkezett meg az utókövetésről sem: a probléma elhárítása után újabb levél érkezett, amelyben az új, megerősített biztonsági intézkedésekről számoltak be, és arról, hogy a szolgáltatás ismét kockázatmentesen használható. A proaktív és hiteles kommunikáció meghozta a gyümölcsét: nemcsak a meglévő felhasználók váltak lojálisabbá a támadás ellenére, hanem a megfelelő hozzáállásnak köszönhetően új felhasználók is csatlakoztak a Bufferhez.¹²

A pozitív kimenet lehetősége

Megfelelő kommunikációs stratégia megválasztásával akár jól is kikerülhetünk egy krízishelyzetből. Reputációnk természetesen nem éri el egyetlen varázsütésre a krízis előtti szintet, de hogy a tényleges veszteség hogyan alakul a kiindulópontához képest, az jórészt attól függ, sikerül-e pozitív hatást kiváltanunk a kríziskommunikációval. A krízis mint esély témakörrel a kilencedik fejezetben foglalkozunk bővebben.

ESETTANULMÁNY A CEU-ÜGY EGY ELHÚZÓDÓ KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ ÉRTÉKELÉSE

2017 egyik legmeghatározóbb közéleti „botrányának” a Lex CEU néven elhíresült ügy számított, amely a Magyarországon is jelen lévő külföldi egyetemek működési szabályozásának szigorítása miatt robbant ki. A parlament által elfogadott és a köztársasági elnök által aláírt felsőoktatási törvénymódosítást sokan a rangos nemzetközi magánegyetem, a Central European University (rajta keresztül pedig alapítója és támogatója, Soros György), illetve az oktatás és kutatás szabadsága elleni támadásként értékelték. A komoly magyar és nemzetközi tiltakozást, sőt tüntetést kiváltó új törvény kérdésessé tette, működhet-e az egyetem a korábban megszokott formában, adhat-e ki Amerikában akkreditált diplomát, esetleg Budapestről kizorulva más országba kell-e áttennie a székhelyét. A CEU komplex ügyén keresztül vizsgáljuk meg az alábbiakban a kríziskommunikáció értékelésének szempontrendszerét!¹³

Határozott célkitűzés

A CEU által indított kríziskommunikáció célja nyilvánvalóan az volt, hogy a törvény az eredetileg elfogadott formában ne léphessen hatályba, vagyis az egyetem ne kényszerüljön arra, hogy más ország vendégszeretete után kelljen néznie. Ezzel párhuzamosan másodla-

gos, harmadlagos célok is felmerültek: többek között az új szövetségek kiépítése és a közvélemény szimpátiájának megszerzése.

A kapcsolatrendszerben rejlő erő

Ezen a ponton az értékelés kézenfekvő és vitathatatlan: a közéleti vita során nemcsak Magyarországról, de a világ legkülönbözőbb részeiről emeltek szót fajsúlyos szövetségesek az egyetem mellett. A világ legnagyobb politikai befolyásával bíró kormányoktól kezdve a nemzetközi tudományos életet meghatározó egyetemekig, Nobel-díjas tudósok során át egészen a Magyar Tudományos Akadémiáig számos egyén és szervezet biztosította szolidaritásáról az intézményt, ami egyértelműen mutatja, hogy a szövetségépítés már a krízist megelőzően is jól működött.

Intenzív kapcsolattartás az érdekgazdákkal

Felsorolni is nehéz, milyen sok érdekgazda azonosítható a CEU-ügy kapcsán. Az egyetem saját hallgatóitól, munkavállalóitól és tanáraitól kezdve az ország többi felsőoktatási intézményének diákjain és oktatóin keresztül a politikai döntéshozókig és aktorokig, a média képviselőin át a legszélesebb közvéleményig – és akkor még csak a magyarországi érdekgazdák egy részéről ejtettünk szót. A CEU kifejezetten intenzív médiakezelést választott, erős és folyamatos belső kommunikációt folytatott, a szövetségépítés során pedig számos más érdekgazdával, nagykövetségekkel, politikusokkal tárgyalt.

A kapcsolatrendszer erősödése

Az erőteljes előzetes szövetségépítés kitűnő alapot szolgáltatott ahhoz, hogy a krízis során is sikerült fenntartani, sőt tovább erősíteni a támogató kapcsolatokat, olyan szereplők támogatását is megszerezve, akikkel a szervezet korábban nem alakított ki élő, intenzív kapcsolatot.

Az érdekgazdák szempontjainak mérlegelése

A CEU a vizsgált esetben nem volt döntési helyzetben. Az események elszenvedőjeként sokkal inkább a feje felett döntöttek, így ez az értékelési szempont nem járható körül teljes egészében. Ugyanakkor vizsgálható, hogy az egyetem vezetése tett-e megmászhatatlan kijelentéseket, és hozott-e intézkedéseket, amelyek valamely érdekgazdának kárt okoztak volna. A CEU az érdekgazdák közül leginkább a politikai döntéshozókkal állt hadilábon, az ő „érdekeit” értelemszerűen nem tudta és nem is akarta figyelembe venni, sőt inkább úgy tűnt, hogy éppen az egyetem érdekei ellen hozták meg a politikai döntéseket.

Gyors reakció, rendszeres tájékoztatás

Az egyetem vezetése a törvény betervezésétől az elfogadásáig tartó szűk időszakban is nyilvánvalóvá tette, milyen helyzetet teremt a módosítás az oktatási tevékenység folytathatóságát illetően. A törvény elfogadása óta tartó időszakban szintén folyamatos volt a közvélemény és az érintettek tájékoztatása a várható hatásokkal kapcsolatban.

Tényszerűség és találgatás

A Lex CEU bizonytalan helyzetet teremtett az egyetem jövőjével kapcsolatban, így az intézmény vezetése nyilvános kommunikációjában többször rászorult arra, hogy találgasson, milyen intézkedés milyen változásokkal jár az egyetem jövőjével, illetve az őket választó hallgatók diplomaszerzésével kapcsolatban. A kommunikáció gerincét képezte a következő kiállítás a budapesti székhely megtartása mellett, ugyanakkor az esetleges költözéssel kapcsolatos találgatások elől sem zárkoztak el.

A tájékoztatás objektivitása

A CEU vezetése külső kommunikációjában semmiképp sem igyekezett kisebbnek beállítani a létét fenyegető intézkedést – ez magától értetődően nem is állt volna érdekében. A már meglévő, illetve a beiratkozni szándékozó hallgatók megnyugtatóján azonban ezzel párhuzamosan is meg kellett oldania, mert ők jelentették az egyetem működésének fundamentumát.

Alkalmazható önvédelmi információk

Az önvédelem vagy védekezés ebben az esetben talán túlzásnak tűnik. Vitathatatlan tény azonban, hogy a hallgatóknak minden olyan információra szükségük van, amely diplomájuk akkreditációját, kiállítását és védelmét befolyásolja. Ezeket az információkat a CEU vezetése belső és külső fórumokon egyaránt igyekezett megosztani.

A krízis pozitív hatásai

Jelen sorok írásakor még nem jutott nyugvópontra a CEU ügye, az egyetem sorsa és jövője egyelőre bizonytalan. Ugyanakkor bizonyon állítható, hogy az egyetem nevét, a nemzetközi egyetemi szférában képviselt rangját mind a hazai, mind a nemzetközi közvélemény egy része megismerte. Pozitív hatásnak tekinthetjük a CEU szemszögéből, hogy új és erős szövetségeseket sikerült maga mellé állítania. Előremutató, bár általánosabb eredmény, hogy a hazai közvélemény olyan fontos fogalmakkal ismerkedett meg, mint például a diplomák külföldi akkreditációja vagy a magánegyetem fogalma.

ELÉG EGY ERŐS SLAG?

A KRÍZISMENEDZSMENT ÉRTÉKELÉSE

Ha sokszor nem válnak is el egymástól egyértelműen, igyekszünk megkülönböztetni a krízis kezelését vagy krízismenedzsmentet a krízis kommunikációjától. Olyan helyzetekben lesz ez igazán fontos, amikor maga a krízisesemény valós elhárítást, cselekvést igényel – míg például egy Facebookon zajló ügyfélszolgálati vita esetében maga a kommunikáció jelenti a krízismenedzsmentet is. Magát a menedzsmenttevékenységet is érdemes tehát önállóan értékelni. Azt azonban soha ne feledjük, hogy gyatra kríziskommunikáció mellett a kríziskezelés sem lesz fáklyásmenet, míg a legjobb kríziskommunikáció sem adja el a félrekezelt krízist! A megfelelő kérdésfeltevéssel és válaszkereséssel azonban utólag is szakszerűen értékelhetjük a krízis menedzselését.

Tudatosság

Az első fejezetekben már láttuk, hogy a krízis többnyire váratlanul érkezik. Ennek ellenére nem ér bennünket felkészületlenül, ha még békeidőben megtettük a szükséges elővigyázatossági lépéseket, sor került tréningre, szimulációra és felkészítésre, illetve az érintettek tisztában vannak a krízis jellemzőivel, és ennek megfelelően, lehetőségeikhez mérten igyekeznek higgadtan reagálni. Az utólagos elemzés során megállapíthatjuk, mennyire bizonyultak helytállóknak és szakszerűnek az azonnali reakciók, és sikerült-e a lehető leghatékonyabban kihasználni az ominózus első 24 órát.

Rugalmasság

Az Einsteinnek tulajdonított mondás szerint azokat a problémákat, amelyeket bizonyos szintű gondolkodásmód okozott, nem lehet megoldani ugyanolyan szintű gondolkodással.¹ Ugyanazzal az eljárással szükségképpen ugyanarra az eredményre jutunk, legyen szó a magánéletben visszatérő hibákról vagy a vállalati szinten történő következetes tévedésekről. A krízis rákényszeríti a szervezetet, hogy a rutinból kilépve felhagyjon mindazon tevékenységek mechanikus ismételtetésével, amelyek nem alkalmasak a krízis menedzselésére. Jó esetben rendelkezésre áll a krízisforgatókönyv, amely támpontokat adhat a kiinduló lépé-

sekhez. De a szervezet illetékeseinek ennek hiányában is olyan atipikus döntéseket kell meghozniuk, amelyek adott esetben akár alapvető szembenállást is jelenthetnek a megszokott normákhoz képest. Ha a későbbiekben bizonyítható, hogy ezek segítségével sikerült megoldani a krízist vagy elhárítani a még nagyobb károkat, utólag igazolást nyer a bátor elhatározás.

ELLENVÉLEMÉNY

Elmérgesedett a viszony néhány éve a Dolce & Gabbana divatmárka és Elton John között. Domenico Dolce és Stefano Gabbana, a divattervező páros, akik egykor a magánéletben is egy párt alkottak, egy interjúban elárulta, hogy a mesterséges megtermékenyítésből született gyerekeket „szintetikus gyerekeknek” hívják maguk között, és hogy a hagyományos családmódelben hisznek. Elton John-t felháborították a kijelentések, és bojkottra hívott fel a D&G ellen, amelyhez rengetegen – köztük celebritások is – csatlakoztak.² Többen kidobott vagy elégetett D&G-termékek képét töltötték fel a világhálóra. Dolce és Gabbana nem izgatta magát túlságosan: úgy nyilatkoztak, hogy nekik is joguk van a maguk módján látni és megítélni az életet. Természetesen bocsánatot kértek azoktól, akiket megbántottak a véleményükkel. (A dizájnerpáros egyébként sem megy a szomszédba egy kis polgárpukkasztásért: egy friss krízisük után reklámfilmlet forgattak, amelyben mindenki – ők maguk is – egy általuk tervezett #Boycott Dolce & Gabbana feliratú pólót visel.)

Egy másik olasz vállalat tulajdonosa, Guido Barilla egy rádió-interjúban szintén azt fejtette, hogy a Barilla-reklámokban sosem

mutatnak meleg párokat, mert a hagyományos családmódel hve. Mint fogalmazott: a meleg, ha akarják, eszik a spagettijüket, ha nem akarják, esznek mást, őt ugyan nem érdekli. A márka kommunikációs csapata ugyanakkor szembement a névadó vezető markáns véleményével, és nagyívű kampányban állt ki a meleg elfogadása és a társadalmi diverzitás ünneplése mellett.³

Egységes megítélés

Bizony a magánéletben is sokszor előfordul, hogy két fél közül csak az egyik tekint problémának egy bizonyos eseményt vagy jelenséget. Mikor kitör a veszekedés, a gyanútlan fél döbbenten ébred rá a felszín alatt parázsló, majd lángra lobbanó sérelemre. A szervezetek életében talán nem ennyire megosztott a helyzet, az azonban kifejezetten gyakran előfordul, hogy egy-két munkatárs vagy részleg jóval előbb érzékeli a krízishelyzetet, illetve annak lehetőségét, mint mások. Szerencsés esetben ilyenkor idejében felhívják az illetékesek figyelmét például arra, hogy nem működik megfelelően a tűzjelző, vagy nem marad szakorvos az intenzív osztályon az éjjeli ügyeletre, ha nem változik a beosztási rend. Ám ha a többiek csak vészmadárkodásnak tekintik a hasonló jelzéseket, vagy ha a vezetői szinten nem mindenki veszi elég komolyan ezeket a problémákat, a helyzet, amely apró odafigyeléssel elhárítható lenne, könnyen eszkalálódhat. Az okok feltárásakor tehát indokolt azt is megvizsgálni, volt-e előrejelzés,

esetleg félvállról vették-e az előjeleket abban a szakaszban, amikor még tenni lehetett volna valamit.

A GERMANWINGS 9525-ÖS JÁRATA

A Lufthansa-csoporthoz tartozó Germanwings légitársaság Barcelona és Düsseldorf között közlekedő menetrend szerinti járata 2015. március 24-én lezuhant – az első elemzések szerint teljesen érthetetlen okból. A 150 emberéletet követelő katasztrófa esetében nem tapasztaltak sem a kedvezőtlen időjárásra, sem a gép rossz műszaki állapotára, sem pedig terrortámadásra utaló jeleket. A vizsgálatok során végül kiderült az egész nyugati világot felkavaró esemény oka: egy pszichopata másodpilóta hajtott végre öngyilkosságot, és vitte magával a halálba az ártatlan tömeget, amikor szándékosan hegyoldalnak vezette a gépet, miután az első pilótát kizárta a pilótafülkéből. A felfoghatatlan – és atipikus – tragédia számtalan kérdést vetett fel a személyzeti politikával, kiválasztással, biztonsági intézkedésekkel kapcsolatban. Ráadásul kiderült: éppen a légikatasztrófa előtti hetekben hívta fel a figyelmet egy holland pilóta az egyik szakmai lapban arra, hogy végzetes kockázatot rejt het a pilótafülkéből való kizárás lehetősége: az eredetileg biztonsági okokból kitalált intézkedés a visszájára fordulhat.⁴ De számos katasztrófa után tapasztalható, hogy olyan személyek vagy szervezetek jelentkeznek, akiknek, illetve amelyeknek nem vették figyelembe a véleményét, amikor még elkerülhető lett volna a baj.

A tájékoztatás folytonossága és ritmusa

Különösen az elhúzódó vagy nagy horderejű krízisek kezelése során gyakori, hogy egész egyszerűen nem keletkezik annyi új információ, amennyi kielégíthetné az érintettek és a közvélemény információigényét. Elsősorban a kezdeti, kipattanáshoz közeli időszakban sokszor nem közölhető új és releváns adat: a helyzet változatlan. Egy napokig elhúzódó túszerződés alkalmával a szituáció nem változik percről percre, ahogy a hónapokon át tartó mentési munkálatok során sem minden óra egyformán fontos. A közvetítő média hírkényszerbe kerül: ilyenkor szólaltatják meg a feltételezett elkövetők egykori tanárait vagy szomszédait, hogy az így szerzett irreleváns információmorzsákat ismételtessék és váltogassák a következő közvetíthető eseményig.

A krízis kezelésének fontos részeként az ilyen, holtidőnek tűnő időszakokban is foglalkoznunk kell az érintettekkel. Rendszeres időközönként történjék interakció, még ha csak a legközelebbi lényeges adat megjelenésének időpontjáról tájékoztatunk is. Jó példa a magyar kormányzat krízismenedzsmentje és folyamatos tájékoztatása a 2013-as árvíz időszakában – amelyet minden bizonnyal a politikai propaganda és a pár hónappal korábbi, rosszul kezelt március 15-i hóhelyzet fiasokjának feledtetése is motivált. Ennek ellenére követendő lehet a miniszterelnök láthatósága: hogy a helyzet vezérének szerepében minden régiót felkeresett, konzultált, informálódott és informált, ezzel is érzékeltetve, hogy az illetékesek, amennyire csak lehet, kézben tartják az eseményeket. Természetesen mindezt a közösségi

médiában videókkal és fotókkal is bőségesen illusztrálták – immár a politikai kommunikáció részeként.

MARS VISSZA!

A Mars 55 országból kényszerült termékeket visszahívni, mert egyetlen, Hollandiában gyártott csokoládéba idegen tárgy: ismeretlen eredetű műanyagdarabka került. A példátlan horderejű intézkedés során héthavi termelésnek (!) megfelelő mennyiséget rendeltek vissza a boltok polcairól és a fogyasztóktól a biztonsági intézkedések betartásával összefüggésben. A hatalmas visszahívás nemcsak a felfoghatatlan anyagi veszteség vállalása, hanem a példamutató, folyamatos tájékoztatás miatt is kiemelkedőnek számított: a rendkívül széles körű fogyasztói célcsoportot minden országban részletesen tájékoztatták valamennyi potenciálisan érintett termékkel kapcsolatban, gyártási szám, típus és lejárati dátum szerint.⁵

A tájékoztatás hitelessége

Utólag szinte minden kiderül, erről már ejtettünk szót. Így az is szépen kirajzolódik, hogy tartott-e vissza fontos, adott esetben akár létfontosságú információt a kríziskezelésben érdekelt szervezet. Berögződött és aligha működőképes eljárás, hogy bizonyos tényeket megpróbálnak elhallgatni, még akkor is, ha csupán „nem kérdeznek rá, hát nem mondom” alapon titko-

lóznak. Hazugságnak tulajdonképpen nem nevezhető, legfeljebb az igazság részleges bevallásának. Ennek ellenére öngyilkos eljárásról beszélünk, mert az utólagos feltárás során fény derül arra, hogy a szervezetnek adott időpontban a birtokában volt-e a kérdéses információ.

ERŐS SLAG

A hidegháborús időszak emblemikus eseménye volt a csernobili atomerőmű katasztrófája. A mai Ukrajna területén fekvő Pripjaty és Csernobil települések közelében található atomerőmű 4-es reaktorában 1986. április 26-án hajnalban gőzrobbanás történt, majd további robbanások sorozatát követően radioaktív anyag került a légterbe. A szovjet hatóságok azonnal meggyőződtek a katasztrófa példátlan pusztító hatásáról, de még a tűzhöz kivonuló tűzoltókat sem avatták be a pontos részletekbe. Amíg csak lehetséges volt, a világ elől is eltitkolták a politikai szempontból is rendkívül kényes szituációt. A világ és a széles közvélemény teljes három napig nem szerzett tudomást az egész kontinenst veszélyeztető balesetről, mígnem a svéd hatóságok mérései megnövekedett nukleáris terhelést észleltek. A hírt a magyar rádióban április 28-án este, a BBC híradására hivatkozva olvasták be, de az anyagot már a másnapi adásból letiltotta a rádió vezetése.⁶

Hatásában nem összevethető, ám működési mechanizmusa miatt idevágó a hazai ipari katasztrófák egyik legsúlyosabbika, a MAL Zrt. ajkai vörösiszap-katasztrófája.⁷ A zagytározó tíz halálos áldozatot követelő gátszakadása 2010. október 4-én következett be, amikor

több mint egymillió köbméter zagy árasztotta el Kolontár, Devecser és Somlóvásárhely településeket. Az eltitkolás itt természetesen szóba sem jöhetett, de elhíresült és felháborodást váltott ki a MAL Zrt. egyébként is megkésett kommunikációja, amely a helyzetet bagatellizálva azt közvetítette, hogy a kiömlött vörösiszap nem számít veszélyes hulladéknak, és egy erős slaggal lemosható. A timföldgyártás melléktermékeként keletkező ipari hulladék súlyosan maró hatásáról ugyanakkor a sok haláleset, a 150 körüli sérülés és az állattetemek sora tanúskodott, miközben a vagyoni és ökológiai károk is hatalmasak voltak.

A nagy ipari katasztrófák között több olyan eset is ismert, amely esetén a nyugalom érdekében úgy döntöttek az illetékesek, hogy inkább nem tárják fel a probléma összetettségét a közvélemény előtt. Olyanról viszont nem hallottunk, ahol abból eredt volna a probléma, hogy felvilágosítást adtak a bizonytalanságokról. Az utólagos elemzés során természetesen azt is vizsgálhatjuk, előfordult-e, hogy a szervezet kockázatot vállalt, és az őszinteség helyett a megúszós stratégiát választotta, valamint az sem érdektelen tapasztalat, ha az őszinteség mellett döntöttek, és ez kifizetőnek bizonyult.

Megállta a helyét a kezdeti narratíva?

Egy krízis a legkritikább esetben áll egyetlen önálló momentumból, amelynek sem előzménye, sem további fordulata nincsen. Sokkal gyakoribb, hogy már a kiváltó események között is összetett problémahalmazok és ok-okozati összefüggések rejlenek. Az is természetes, hogy a krízist kezelni próbáló fél rendelkezik valamiféle narratívával az okokról és a lehetséges kimenetekről. A krízis folyamán érdemes regisztrálni, hogy az újonnan felbukkanó elemek és információk mennyire támogatják vagy cáfolják a felvázolt narratíva irányát. A válsághelyzet kezelése ugyanis akkor válik megoldhatatlanná, ha a korábbi magyarázatok már nem képesek lefedni az új történéseket. Ekkor válik egyértelművé, hogy helytelen volt a kiindulópont, és ebből eredően a következtetések is tévesek, a krízismenedzselés pedig kudarcba fullad.

Ugyanakkor olyan elhúzódozó krízis esetén, amilyen a BP olajtársaság mexikói-öbölbeli Deepwater Horizon-katasztrófája volt 2010 áprilisában, magától értetődik, hogy folyamatosan új információk látnak napvilágot. A tengeri olajfúró felrobbanásakor az első hírek tucatnyi dolgozó haláláról érkeztek, majd a tengerbe jutó nyersolaj mennyisége került a figyelem középpontjába, végül a világ közvéleménye még hosszú hónapokig figyelte lélegzet-visszafojtva, amint az újabbnál újabb technológiai megoldások csődöt mondanak a tenger alatti olajmezőn keletkezett lyuk eltömítésére.⁸

A kezdeti narratíva borulását általában egy-egy váratlan fordulat okozza: valamilyen új vagy új típusú információ napvilágra

kerülése gyökeresen más megközelítést igényel a kommunikáló fél részéről. Ahogy a harmadik fejezet esettanulmányában, a T-Systems esetében láthattuk: egy-18 éves fiatalember felbukkanása és áldozattá válása egyértelműen fordulópontot jelentett a közvélemény számára. Az addig csupán két ügyefogyott szervezetről szóló történet „megszemélyesítésen” ment keresztül, vagyis olyan szereplő került elő, aki felé a nagyközönség együttérzéssel fordulhatott. A lakásáról reggel előállított, jóhiszemű etikus hekker egyfajta népi hőssé nemesült, aki az elkövetett mulasztásokat el nem ismerő, másokat hibáztató hatalmasságok, az arctalan vállalatok áldozatává vált, ezért azonnal elnyerte a közvélemény szimpátiáját. Az eset az ún. Lúdas Matyi-effektus kitűnő példája⁹.

A LÚDAS MATYI-EFFEKTUS

A megszemélyesítés, a valós alanyok megjelenése jelentett fordulópontot 2018 februárjában is. Egymás után jelentek meg a hírek a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren korábban szórva-nyosan előforduló poggyászfosztogatások elszaporodásával kapcsolatban. A lopások tényét először egy dél-koreai diplomatáknak szóló belső figyelmeztetés állította reflektorfénybe. A közvélemény kifejezetten érzékeny azokra a témákra, amelyek a hazánkba érkező külföldiek, turisták átveréséről, becsapásáról, kihasználásáról szólnak, legyen szó taxis hiénákról, túlszámlázós éttermekről vagy, mint éppen itt: turisták csomagjainak megdézsmálásáról. Az ilyen eseteket a legtöbben a nemzeti becsület elleni támadásként élik

meg, ezért is volt különösen szerencsétlen a Budapest Airport kelletlen, semmitmondó, felelősségváró magatartása. A poggyászpakolást – mint elmondták – külsős vállalkozók intézik, vagyis a szervezet semmit sem tehet a lopások féken tartása érdekében. A lopásokról számos cikk született, köztük tényfeltáró anyagok is, amelyek a pakolás folyamatát is részletesen bemutatták. A Lúdas Matyi-effektus itt is fordulatot hozott az ügyben: Babos Tímea, a legsikeresebb magyar teniszező is kifakadt a közösségi médiában, hogy csomagjának maradéka szétszaggatva és szétlöpve érkezett meg a versenyhelyszínre a budapesti repülőtérrel. Az ismert és közkedvelt sportoló bejegyzése után hirtelenjében megtalálták a reptéri szarkákat, akiknek lakásairól elő is kerültek a közelmúltban eltulajdonított holmik, köztük Babos Tímea eltűnt tárgyai is. Az összefüggés persze nem mutatható ki közvetlenül, de a véletlen egybeesésnél valószínűleg többről volt szó. Attól kezdve, hogy arcot és nevet kapott a felháborító ügy, a megoldást a szervezet korábbi narratívájától függetlenül sikerült gyorsan megtalálni.

A megszerzett rutin

A hurrikánszezonhoz hasonlóan számos olyan krízishelyzet áll elő, amely rendszertelenül ugyan, de ismétlődőnek tekinthető. Az ilyen esetek egy idő után rutint alakítanak ki a kríziskezelő csapatban, amelynek tagjai szinte automatikusan és gördülékenyen, akár a legkisebb feltűnés nélkül is menedzselni tudják

a helyzetet. Ahogyan mi magunk is kiismerjük gázkonvektorunk működését, vagy tudjuk, hol kell visszakapcsolni a főkapcsolót a sötétbe boruló lakásban, úgy a velencei Szent Márk tér pincérei is tudják, mi a teendő, amikor a tér átmenetileg víz alá kerül, és magától értetődő módon helyezik biztonságba a bútort és a gépeket.

A tökélyre fejlesztett felkészültségi szintet ugyanakkor a legtöbb esetben nem érhetjük el, hiszen a krízisek többsége sokkal kevésbé vagy egyáltalán nem ciklikus lefolyású. Természetesen segíthet a válságkezelésben, ha hasonló helyzetben már rutint szerzett a szervezet: ilyenkor egy másik éles helyzet sem jelent teljesíthetetlen kihívást. A már említett Sziget rendezvények szervezői is gyakorlottan várják, ha valamelyik helyszínre lecsap egy nagyobb nyári vihar: a kedvezőtlen időjárás nem szakítja meg jelentősen a koncertsorozatot és a fesztiválózókat mulatozását.

Felelősségvállalás

Ha krízis van, többnyire felelős is van – legalábbis komoly igény támad arra, hogy legyen. Még a pusztító földrengésekhez hasonló természeti katasztrófák esetén is felmerül a romba dőlő házak építési engedélyét jóváhagyó hatóságok és az építésszek felelőssége. Hát még ha a válság valóban bizonyos személyekhez és szervezeti részlegekhez köthető!

Magától értetődik, hogy egyetlen szervezet sem vonja magára szívesen a felelősséget: sok esetben meggyőző érveléssel igyekeznek alátámasztani, miért máshol kell keresni a tényleges illetékeseket.

A felelősségvállalás a legtöbb esetben nem csupán a reputáció visszaesésével, de akár a csődhöz vezető, csillagászati összegű kártérítési igények teljesítési kötelezettségével is együtt jár. Ezért a szervezetek legalább annyira érdekeltek a krízis kiváltó okainak felderítésében, mint maga a hatóság, a sajtó vagy a közvélemény. Egyetlen szervezet sem szeretne valós felelőssége mértékénél jobban bűnhődni sem anyagi, sem erkölcsi tekintetben. Kibúvót ugyanakkor csak abban az esetben találhat a cég, ha valamely más szervezetet jelölhet meg „bűnbakként”.

KILÓGOTT A LÓLÁB

Emlékezhetünk a brit „lőhúsbotrányra”, amelynek során több neves kiskereskedelmi, sőt gyorséttermi lánc is rossz hírbe került, holott a lőhús jelzés nélküli beszállításában valójában egy kelet-európai vállalat volt a hunyó. A 2013 februárjában nyilvánosságra került vizsgálati jelentés mind a brit, mind a szélesebb európai közvéleményt sokkolta: a szűrőpróbaszerű ellenőrzésen több marhahúskészítményként árult termék is fennakadt, DNS-vizsgálatok pedig kimutatták, hogy a fagyasztott lasagnék, húsgombócok, hamburgerhús-pogácsák kisebb-nagyobb részben lőhúst tartalmaznak. Önmagában mindez nem lett volna akkora probléma, csak hogy a lőhús nem szerepelt az összetevők listáján. A fel nem tüntetett hozzávaló

a fogyasztók megtévesztésének számít, ráadásul a lősport hazájában, ahol a lovakat sokszor barátként szeretik és tisztelik, az eset még érzékenyebb pontot érintett, és hatalmas felháborodást váltott ki. (Természetesen ha az összetevők között szerepel a lőhús, a fogyasztó saját döntése, hogy megvásárolja, illetve elfogyasztja-e a terméket, így azonban egyértelmű átverésről beszélhetünk.) A botrány a legnagyobb élelmiszer-kereskedelmi láncok hírnevét kezdte ki, például a Tescóét, a Burger Kingét, az Aldiét és a Frieslandét. A szálak először a Findus nevű svéd húsimportőr vállalat irányába vezettek, végül egy romániai vágóhídnál ért célba a nyomozás: itt használtak a marhánál jóval olcsóbb kereskedelmi árú lovat a húskészítmények összetevőiként. Az esetnek messze ható következményei lettek: Európában szigorították az élelmiszer-biztonsági előírásokat és ellenőrzéseket. Ami azonban számunkra még érdekesebb: a hírbe hozott vállalatok végső soron bizonyítani tudták, hogy maguk is az átverés áldozatai voltak: az akkor érvényben lévő ellenőrzési szabályok teljes körű betartása mellett sem lett volna módjuk kiszúrni a csalást.¹⁰

A tréningek, szimulációk hatékonysága

Ahogy a gyakran ismétlődő, hasonló lefolyású kríziseknél látuk: előfordulhat, hogy a szervezet olyan rutinra tesz szert, hogy az újra és újra előkerülő krízistípus kezelése szinte ujjgyakorlatnak számít. Tudjuk természetesen, hogy a legtöbb helyzet nem

így alakul. Az előzetes felkészülés, a krízisforgatókönyv kialakítása, begyakorlása, rendszeres frissítése és tréningje ugyanakkor rengeteget segíthet, hogy a lehető leggyorsabb lehessen a felépülés. A terrorelhárítók és a tűzoltók rendszeresen gyakorolnak olyan terepeken, ahol krízishelyzet alakulhat ki – akár egy repülőgép belsejében is. A gyakorlatozás segít szimulálni, elképzelni, megélni a válsághelyzetet, még akkor is, ha a konkrét eseménysorozat a gyakorlótereptől némiképp eltérő körülmények között zajlik. A krízist követően külső elemző vagy erre dedikált belső szakértői csapat vizsgálhatja, mennyire váltak be az előzetesen elsajátított ismeretek, kell-e változtatni a tréningek, szimulációk módszertanán, a képzésekben részt vevők körén.

A krízis hatása a vállalati kultúrára

Igazán nehezen tetten érhető aspektus, hogy a lezajlott krízis és annak kezelése próbára tette-e a meglévő vállalati kultúrát. A vészhelyzet, akár az erdőben eltévedt kirándulók esetében, többnyire összekovácsolja a csapatot, amelyben erejéhez mérten mindenki megpróbál hasznára válni a többieknek. A szervezeti kultúra ugyanakkor számtalan elemből tevődik össze, és minden bizonnyal az is előfordul, hogy a krízis hatására néhányan „csalódnak” a cégben, hiteltelennek találják az addig hirdetett szervezeti értékeket, és nem kívánnak többé részt venni az életében. Az elvándorlás veszélye mellett ugyancsak érdemes

feltennünk a kérdést, hogy a krízis oka, kezelésének módja és eredménye milyen összefüggésben áll a vállalat addigi üzleti fel fogásával, modelljével, illetve hogy folytatható-e minden a megszokottak szerint, vagy változtatásokra lesz szükség.

Mindennapi kríziseink

Menedzselünk, ha nem tudunk is róla

Magunkra ritkán gondolunk virtigli krízismenedzserként, jóllehet magánéletünk hullámvölgyeiben olykor krízisüzem-módba kell kapcsolnunk, hogy átgondolt, gyors és határozott döntésekkel mentsük, ami menthető. Gondoljunk csak az ország lakosságának jelentős részét érintő, családok százezreinek rémálmokat okozó, kilátástalan éveket hozó devizahitelekre. Az egzisztenciális összeomlás, végső eladósodás elől menekülő családfenntartó jó esetben valódi krízismenedzserként működik. Megvizsgálja a család valamennyi bevételi lehetőségét, likviddé tehető javait, ezzel párhuzamosan számba veszi az összes költségtételt, hitelállományt, részletfizetési kötelezettséget és a napi létfenntartás kötelező költségeleseit. Ezt követően határozott döntéseket hoz: kisebbre cseréli vagy eladja az autót, tárgyal a bankkal a hitel átütemezéséről, visszaszorítja a nem életbevágó kiadásokat, hosszú távú tervet készít a kilábalásra. Számba veszi azokat a „szövetségeseiket” (barátokat, rokonokat), akikre támaszkodni lehet, akik átmeneti segítséget tudnak nyújtani, adott esetben beszél a gyerekek osztályfőnökével nehéz helyzetükről,

illetve tárgyal a közművek és az önkormányzat képviselőivel. Minden követ megmozgat tehát annak érdekében, hogy enyhítse a családot ért megrázkódtatást és csökkentse a jövőbeli nehézségeket. Ahogyan a vállalati krízisek esetén, ugyanúgy a magánéleti krízisek esetén is érdemes utólag alaposan mérlegre tenni, hogy az egyes szempontokból hogyan kezeltük a válsághelyzetet, és levonni a tanulságokat a jövőre nézve.

8

MEGREMEG A MARSALLBOT? A VEZETŐ HATÉKONYSÁGÉRTÉKELÉSE

Uber, Wells Fargo, Brazil Olimpiai Bizottság, ADAC, Volkswagen, BP – néhány példa az olyan szervezetek közül, amelyeknél a vezető nem húzta ki pozíciójában a botrány végéig. A krízisek kezelésében és kommunikációjában a vezetőre minden esetben kiemelt szerep hárul. A vezetők szerepfelfogásával és teljesítményével külön is foglalkoznunk kell, mert rajtuk állhat vagy bukhat a szervezet reputációjának megőrzése érdekében vívott csata. Nem véletlen, hogy a komolyabb kríziseket követően, sőt nem egyszer már az indulás pillanatában megbuknak azok a felső vezetők, akik nem tudták kézben tartani szervezetük krízismenedzsmentjét, esetleg maguk okozták a krízis kipattanását. Vizsgáljunk meg most tíz aspektust, amelyek mentén feltárhatjuk a vezető kríziskezelésben betöltött szerepét! Az előző két fejezetben áttekintett értékelési szempontokkal együtt: a kríziskommunikáció, a krízismenedzsment és a vezetői hatékonyság értékelése alapján végre teljes képet alkothatunk egy-egy szervezet kríziskezeléséről.

Aktivitás

Többféle vezetői szerepfelfogást is megkülönböztetünk egymástól, a menedzsmentkurzusok során pedig kiemelt figyelmet kap, mikor milyen arcát mutassa a főnök. Legyen empátikus? Hősi hadvezér? Motivátor? Felelősségre vonó vagy a csapatért kiálló? Látható vagy háttérbe húzódó? A válság során vitathatatlanul a fedélzeten a helye: helytállása és példamutatása ösztönzi a munkavállalókat, míg kifelé a szervezet arcaként kell állnia a sarat. A krízist követően megrajzolható, hányszor, hol és hogyan szólalt meg, illetve mennyire érezte és éreztette, hogy a szervezet első számú felelőseként részt kell vállalnia a történések alakításában. Indokolt megvizsgálnunk továbbá, hogy a vezető teljesítménye érdemben befolyásolta-e a történeteket, vagy ő maga is csak sodródott az eseményekkel.

SAJÁT KÉPÉRE

Elhíresült eset, amikor az amerikai Domino pizzalánc első számú vezetője kért bocsánatot a Youtube-on¹ egy ott terjedő videó miatt, amelyen a Domino két alkalmazottja malackodik a kiszállításra váró ételekkel. A hiteles bocsánatkérés megtette a hatását: a felső vezető őszinte kiállása megakadályozta a vállalat hírnevének további roncsolódását.² Ráadásul példaszerűen megírt beszéde egyszerre tudott szólni a fogyasztókhoz, a márkarajongókhoz és még a belső kommunikáció szempontjából, a lojalitás megerősítésében is kiváló volt.

Humoros „felső vezetői” visszavágással aratott nagy sikert a közösségi médiában az Egyesült Királyságban Bodyformként ismert Libresse női egészségügyi termékeket gyártó vállalat 2012-ben. Az ügy nem szabályos értelemben vett krízis ugyan, de végeredményben a márka reputációját érintő szellemes epizódról van szó. Egy fiatalember reklamált ugyanis a cég hivatalos Facebook-oldalán, hogy őt félrevezették, mert a reklámok alapján úgy hitte, hogy a menstruáció a nők számára a hónap legvidámabb része: lovagolnak, ejtőernyőznek, futnak, és most a barátnője mellett megtapasztalja, hogy ez a néhány nap igazából elviselhetetlen. A Bodyform választóvideót forgatott, amelyben az elképzelt vezérigazgató-nő szarkasztikusan, néhol önironikusan válaszolja meg a fiatalember felvetését, annyira bevállalóan, hogy meg kell szakadni a nevetéstől.³

Az igazán súlyos ügyek esetében elkerülhetetlen, hogy a legfelsőbb vezető lépjen ki mind a belső, mind a külső nyilvánosság elé. Mindez emberileg is megterhelő helyzet és komoly kihívás számára, hiszen magyarázkodó és bocsánatért esedező szerepbe kényszerül. Sok esetben úgy kell kiállnia, hogy személyesen nem is tehet a helyzet kialakulásáról: egy repülőgép-szerencsétlenség után a légitársaság vezetője akkor is személyesen találkozik a gyászoló hozzátartozókkal, ha történetesen terror-támadás, és nem a műszaki ellenőrzések hiányosságai miatt zuhant le a gép.

Ugyanakkor a nehéz feladat a munkakörébe tartozik, és kellőképpen honorálják is érte: az indokoltnak érzetnél magasabb

fizetés részben a keserű pirula lenyeléséért jár a felső vezetőknek. Rendkívül fontos az is, hogy személyes megjelenésével, kiállásával, hiteles, emberi megnyilvánulásával a vezető nemcsak kifelé, hanem befelé is üzen, és jelentős szerepet játszik a munkavállalói lojalitás megőrzésében, elmélyítésében.

Láthatóság

Egy politikus – de legalábbis a stábjában van azzal, hogy válsághelyzetben adhat számot a leglátványosabban vezetői képességeiről. Ilyenkor a legszembeötlőbb, ki a legény a gáton: nem véletlen, hogy a katasztrófákat követő helyreállítási munkák után rendre növekszik a regnáló kormányok, politikusok népszerűsége. A közvélemény tőlük reméli, hogy az eszközök és források, illetve a döntéshozói hatalom birtokában aktívan fellépnek az egzisztenciájukban fenyegetettek védelmében. Az ifjabb Bush elnök támogatottsága is biztosabbá vált a 2001-es terrortámadások után, de népszerűséget hoz a háborús helyzetek megoldása, a sikeres béketárgyalások folytatása is.

A szervezet vezetője a munkatársak szemében ugyanezt a szerepet töltheti be, ehhez azonban ki kell lépnie az emberek elé, és láthatónak és elérhetőnek kell maradnia. Ideig-óráig a munkavállalók és a közvélemény talán elfogadja, hogy a válságcsapat részeként keményen dolgozik, és nem ér rá minden helyszínen megfordulni, de a zárt ajtók mögött zajló lázas munka

egy idő után már nem elegendő. A vezetőnek nemcsak a döntéshozó, illetve végrehajtó csapat részeként kell szerepet vállalnia, hanem kohéziós erőként is jelen kell lennie.

Hitelesség

Igazságos vagy sem, de a népszerűbb emberektől többet fogadunk el, más szóval: ők valamivel többet engedhetnek meg maguknak. Érdekes és tanulságos, hogy azok a vállalatok, amelyek élén karizmatikus, ünnepezt vezetők állnak, valamivel könnyebben, kisebb veszteségek árán lábálnak ki a krízisekből. A békeidőben szerzett kredit, a kiépített hitelesség és bizalom tehát sokat segíthet abban, hogy a válság során se kérdőjeleződjön meg a népszerű vezető jóindulata és pozitív hozzáállása. Felidézhetjük, hogy nem csupán az „arctalan” Samsung okostelefonjaival fordultak már elő súlyos problémák, hanem bizonyos új Apple-modellek is hajlamosnak mutatkoztak a deformálódásra – annak idején a jelenség komoly mémgyárat ihletett meg az internetes térben⁴. Az Apple szuggesztív vezetőjének, Steve Jobsnak azonban volt akkora hitele a törzsközönség előtt, hogy tőle, rajta keresztül pedig az Apple-től elfogadták ezt a kínos hibát. Elemzés tárgya lehet egy-egy krízis után, hogy a vezetőkorábban felépített „hitelességi indexe” segítette-e a válság romboló hatásának csökkentésében.

Öszinteség

Az egyik legnagyobb amerikai olajvállalat, a Texaco néhány dolgozója 1994-ben cáfolhatatlan bizonyítékot mutatott be arról, hogy a vállalat felső vezetői rasszista megjegyzéseket tesznek egy megbeszélésen. A rasszizmus vádja Amerikában a legsúlyosabb botránytípusnak számít, ráadásul az eset folyamánként Jesse Jackson, a közismert és befolyásos baptista tiszteletes bojkottra szólított fel a Texaco ellen. A vállalat első számú vezetője, Peter I. Bijur példamutató határozottsággal és nyíltsággal lépett fel az eset kapcsán. A menedzsment érintett tagjait azonnal felfüggesztette a vizsgálatok lezárultáig, őszinte hangú bocsánatkérést tett közzé a vállalat és a maga nevében, és vezetésével együtt végigjárta az óriáscég valamennyi egységét és ágazatát, hogy személyesen beszéljen a munkatársakkal. Az empatikus megnyilvánulásokat tettek is követték: új szabályzatokat dolgoztak ki és kértek számon a vezetőkön, hogy az eset ne ismétlődheszen meg.

Nemcsak a krízis során, de azt követően sem tanácsos selektálni a tények között. A szervezetek vezetősége egy-egy nagy nehezen kibekkelt krízis után gyakran hajlamos megkönnyebbüléssel és az információk „megválogatásával” nyilatkozni a történetekről. Az utólagos kozmetikázás azonban nem csupán visszatetsző, de rendkívül káros is lehet. Az internet nem felejt, de a vállalat munkavállalói sem: könnyen lebuktathatják a rózsaszín szemüveget viselő vezetőjüket. A szembenézés politikája a krízis során és azt követően egyformán kifizetődő hozzáállás.

A megújulás lehetősége

A vezető példamutató hozzáállása a szervezet többi tagja számára is érzékeltetheti a probléma valós súlyát. Már önmagában az, hogy szükségesnek látja személyesen állást foglalni az adott ügyben, valamennyi szinten jelzi, hogy a menedzsment igazi krízishelyzetként értékeli a szituációt. Egy jól eltalált pillanat, hatásosan megfogalmazott álláspont vagy átgondolt döntés segíthet abban, hogy a szervezet megújult lendülettel, esetleg a pozitív kimenetel lehetőségét felismerve és megragadva lábáljon ki a helyzetből.

HÍVJON VISSZA KÉSŐBB

Mary T. Barra mindössze két hónapja volt a General Motors első számú vezetője, amikor az autógyár történetének legnagyobb visszahívását kellett levezényelnie. A gyújtáskapcsoló gyári hibája bizonyíthatóan legalább tizenkét halálesetet okozott, és az is kiderült, hogy a gyártó akár már tíz éve tudhatott a problémáról. A gyár közel kétmillió autót hívott vissza, ezt követően került sor a vezérigazgató-nő sajtótájékoztatójára. A detroiti központ zsúfolásig telt sajtótermében Mary T. Barra jegyzetek, illetve a hárítás és magyarázkodás bármiféle jele nélkül állt az újságírók rendelkezésére, és világossá tette, hogy személyesen vállal felelősséget a hiba kijavításáért, a visszahívás lebonyolításáért és a General Motors gazdasági stabilitásának megőrzéséért. Céljaként azt jelölte meg, hogy ehhez hasonló probléma soha többé ne fordulhasson elő az

autógyár történetében. A határozott fellépés új megközelítést hozott az autógyárak életében, ahol korábban nem volt jellemző, hogy a visszahívások ügyéről személyesen és első kézből a legfőbb vezető ad tájékoztatást – legfeljebb és vonakodva akkor, ha az Egyesült Államok kongresszusa idézte be az illetőt. Mary T. Barra ezzel szemben nemhogy nem távolította el magától a kínos ügyet, hanem épp ellenkezőleg: személyesen vállalt felelősséget a visszahívások professzionális lebonyolításában. Ezen túlmenően belső videóüzenetekben is kommunikált a gyár dolgozóival, és napi egyeztetéseket tartott minden vállalati vezetővel, aki bármilyen módon érintett volt a visszahívásokban. Személyesen irányította a belső nyomozás lefolytatását is, hogy kiderüljön, kit milyen felelősség terhel azért, hogy tíz éven át lappanghatott a vállalatnál a halálos baleseteket okozó hiba.⁵

Konszenzusteremtő képesség

Kényelmesebb elbújni a személyes konfrontáció elől, egy csúcsvezető pedig bármit szívesebben tenne, mint hogy találkozzon a szervezete hibájából elhunyt személy szeretteivel. Egy felső vezetőnek természetesen módja van másra delegálni bármilyen feladatot, megspórolva magának a kényelmetlen helyzeteket. Ám ha ezt az utat választja, azt is kockáztatja, hogy a szervezet menedzsmentje és egyéb munkatársai nem tekintenek rá többé vezérként. Az első számú vezetőnek tehát az emberpróbáló



helyzetekben is helyt kell állnia, és nem bújhat helyettese háta mögé. Helyesen teszi, ha ingujját feltűrve maga is bevonódik az érintettekkel való tárgyalásokba és a konszenzus megteremtésébe, illetve vállalata nevében empatikus, adott esetben bűnbánó magatartást tanúsít az áldozatok, sértettek irányában.

A krízishelyzetbe kerülő vállalat szervezeti kultúrája nagyban befolyásolja, milyen attitűdöt képviselhet az igazgatója. Akár Európán belül is megfigyelhető, mennyire más hozzáállást mutat egy brit, mint egy német vagy egy francia vállalat felső vezetője, és akkor az amerikai vagy távol-keleti szervezeti kultúrákat még nem is említettük. Ehhez társulnak a vezető saját személyiségjegyei, valamint a vállalat szabályzatainak előírásai, hogy a komplex együttesből végül megszülessen a válsághelyzet során mutatott vezetői magatartás.

A reakciók átgondoltsága

Felborzolta az amerikai közvéleményt a United Airlines légitársaság esete, amelynek dolgozói fizikai erőszakkal, véresre verve rángattak le egy érvényes jeggyel rendelkező utast a fedélzetről, akinek annyi volt a „bűne”, hogy az ő jegyét másnak is eladták. A döbbenetes képsorok nyilvánosságra kerülése után az egy hónappal a történetek előtt az év legjobban kommunikáló vezérigazgatójának szavazott Oscar Munoz bocsánatkérés helyett – hazug módon – az utas fenyegető viselkedését okolta, és kol-

légái szabályzatnak megfelelő eljárását dicsérte meg. Ahogyan a nagy hadvezéreket, emblematisz vezetőket számontartjuk, úgy jegyzi meg az utókor – de legalábbis a kommunikációs szakma – a legnagyobb baklövéseket elkövető, egész cégcsoportokat bedöntő hibás krízismenedzsment példáit is. A kríziskommunikáció arany szabályai között kitüntetett helyen szerepel, hogy a krízist nem tehetjük személyes ügyvé. Csakhogy mindezt hatalmas emberi kihívás elfogadni. A márka, illetve a szervezet elleni támadás, a rossz sajtó az üzletmenet vagy a közpolitika része. Ha a vezető a személye elleni támadásként értékeli, képtelen lesz szakszerű válaszreakciót adni – nem a maga, hanem a szervezete nevében. Többnyire rosszul viseljük a kritikát, még abban az esetben is, ha jogos. Ha az újság címlapján gúnyolnak ki bennünket, elszakadhat a cérna. Azt azonban nem hagyhatjuk, hogy mindez rossz döntésekhez, meggondolatlan és visszavonhatatlan cselekedetekhez vezessen – például leüvöltsük a főszerkesztőt a telefonban.

Egy felkészült vezető nem magát, hanem a szervezetét képviseli. El tud vonatkoztatni saját kényelmetlen helyzetétől, és a tagadás és hárítás helyett minden erejével megpróbál empatikusnak mutatkozni. Persze egy válságba kevésbé látványos és számontartott baklövések – az erőtlenség, a válaszreakció hiánya vagy elnagyoltsága – miatt is belebukhat egy vezető vagy akár egy egész szervezet.

NEKEM SEM KÖNNYŰ...

Hírhedten sikertelen megszólalásnak számít az előző fejezetben említett BP akkori vezetője, Tony Haywards emblemikus kifakadása. Az Észak-Amerika eddigi legnagyobb olajkatasztrófájaként számon tartott mexikói-öbölbeli Deepwater Horizon-baleset bekövetkezte után Haywards közvetlenül úgy nyilatkozott: senki sincs, aki nála jobban akarná, hogy ez az ügy lezáruljon, mert vissza akarja kapni a korábbi életét. A személyes vallomásnak szánt mondatok igencsak érzéketlenül hangzottak a mérhetetlen természeti és anyagi pusztítás közepette, amelynek során ráadásul a vállalat tucatnyi alkalmazottja életét vesztette. Haywards viszont komolyan gondolta, amit mondott. Erre enged következtetni az is, hogy nem sokkal később, amikor még javában tartott az olajömlés, jachtversenyen vett részt fia társaságában. Ezt követően azonban kitétek a vállalatától – ha úgy tetszik, valóban visszakapta a korábbi életét.⁶

Vezetői szerepfelfogás

Egy felkészült vezető többféle módon képes irányítani a csapatát. Pontosan érzékeli, mikor hagyhatja beosztottjait a saját fejük után menni, mikor jön el az a pont, amikor a hatalmi szó, a nyers utasítás az egyedüli lehetőség, és legfőképpen mikor van szükség intenzív bevonódásra, amikor valódi vezérként maga is kiveszi a részét a munkából. A coaching- és HR-szakirodalom

részletesen tárgyalja a főnök, a vezető és a menedzser szerepének különbségeit és hasonlóságait.⁷ A jó vezető megfelelő ritmusban és hitelesen váltogatja, alakítja és finomhangolja saját szerepét egy-egy cél – például a válság leküzdése – érdekében. Nem kell minden pillanatban jelen lennie a válság során: nem a vezetőtől várjuk el egy csőtörés esetén, hogy a raktárt elöntő vízből ki-menekítse az archív mappákat, de azt igen, hogy közben ne a hétvégi telkén pihenjen. A vezető felelőssége, hogy a mentés hatékony megszervezésének köszönhetően mindenki motiváltan, lojálisan tegye a dolgát.

Virtuóz megoldások

A fák persze nem nőnek az égis, de kétségtelen, hogy „történelmi időkben” néhányan képesek átlépni saját árnyékukon. A vezető lehetőségei kitüntetett szerepének köszönhetően szinte korlátlanok: ő az, aki – természetesen teljes körű felelősséget vállalva – indokolt esetben, például krízishelyzetben, eltérhet a szervezeti szabályzatoktól, fordíthat a megszokott metódusokon, utasítást adhat a bevett eljárások elhagyására. A főnököt gyakran éppen ezek a krízishelyzetek érelik valódi vezetővé. Érdemei megőrződnek a körülötte állók emlékezetében, és megteremtik azt a hitelességet, amelyre kevésbé válságos időkben is támaszkodhat. Egy-egy krízist követően érdemes megvizsgálni, a vezetőnek volt-e merészsége és megfelelő ösztöne atipikus meg-

oldás alkalmazásához, és ha igen, mennyire jött be a váratlan húzás, esetleg átfordította-e a kedvezőtlenül alakuló helyzetet.

FÖLDHÖZ RAGADTAK

A JetBlue Amerika egyik legkedveltebb „fapados” légitársasága, amely kiváló ügyfélszolgálatáról híres, valamint arról, hogy szinte soha nem törölnek járatot. 2007 februárjában azonban, éppen Valentin-napon az időjárás kifogott a társaságon: egy heves jégzivatar ellehetetlenítette a keleti part légi közlekedését. Mivel a JetBlue nem törli járatait, számos repülőgép utasokkal tele, a kifutón várakozott az időjárás jobbra fordulásáig – ami azonban váratott magára. Néhány utas már hat órát is eltöltött a veszteglő gépen, de a felszállási engedélyt továbbra sem kapták meg. A káoszt fokozta, hogy végül mégis sor került járatörlésekre, amelyek összesen ezer járatot és 130 ezer utast érintettek. Mindez egy hétre szétzilálta a JetBlue menetrendjét: sokan arra kényszerültek, hogy három-öt napot is különböző szállodákban és alkalmi szállásokon töltsenek, és személyes ügyfélszolgálat híján tömeges újra-, illetve átfoglalásra sem nyílt lehetőség.

David Neeleman vezérigazgató személyes részvételével vetett véget az egyre burjánzó botránynak. Először is úgy döntött, nem fogja a katasztrofális időjárásra a kialakult helyzetet. Nyilvános bocsánatkérő levelet, majd kompenzációs tervet tett közzé, amely messze meghaladta a reptéri kellemetlenséget elszenvedő utasok kártérítésének szokásos mértékét. Folyamatosan szerepelt a televíziók élő adásaiban, a Youtube-on és a különböző show-műsorokban⁸,

és nyilatkozataiban mindenkit biztosított együttérzéséről. A vállalat tétlenségre ítélt dolgozói közben kitartóan és egymás után ajánlották fel segítségüket a cégvezetésnek. Ezt az elkötelezettséget később rendszerszinten becsatornázták a vállalati folyamatokba, hogy a későbbiekben egy-egy váratlan esemény során a nem érintett dolgozók is megtudhassák, hol és hogyan segíthetnek kollégáiknak. Az akciósorozat 30 millió dollárba került, eredményeképpen azonban nemcsak a cég reputációja javult, hanem a belső informatikai rendszert is hatékonyan átalakították, így a légitársaság összességében megerősödve került ki a botrányból.⁹

Inspiráció

Amint láthattuk, a vezető számos olyan módszerrel élhet, amely a szervezeti hierarchiánál fogva csak az ő pozíciójában elérhető. A virtuóz megoldásokat és a vezetői szerepfelfogás megfelelő ütemű változtatását speciális kommunikációs eszközökkel egészíthetjük ki, amelyek ha nem is feltétlenül hálás, de mindenképpen kulcsfontosságú kötelezettségek. Mindannyian ismerünk sorsfordító, korszakváltó politikai beszédeket (sőt néhánynak az első mondatát is fel tudjuk idézni). Ki ne olvasta volna legalább egyszer ifj. Martin Luther King „Van egy álmom” beszédét¹⁰ vagy Churchill „Vér, munka, könnyek és verejték” szónoklatát¹¹? Előttünk van a kép, és a fülünkben cseng, amint Kennedy elnök kimondja: „Ich bin ein Berliner”¹²? Ezek a beszédek azért válhat-

tak klasszikussá, mert eltalálták azt a történelmi pillanatot, amelyben üzenetük kitörölhetetlenül beivódott hallgatóik lelkébe.

Természetesen jóval kisebb súllyal, de egy szervezet életében hasonlóképpen meghatározó lehet a megtalált „momentum”, a jól összerakott, személyes hangú, őszinte felső vezetői beszéd. Egy nagy erejű, motiváló, felrázó szónoklat hatását éppígy fokozhatja a keményebb megfogalmazás és a szenvedélyes hangnem. A lényeg, hogy a kommunikáció stílusa és tartalma elérje a célját: a csapat összekovácsolását, a közös cél elfogadását és a munkára ösztönzést. Ha elhangzott ilyen jellegű beszéd a kríziskommunikáció során, elemzése nem maradhat ki a vezető hatékonyságértékeléséből.

Mindennapi kríziseink

Leégés és kiégés

A krízisek természetükből adódóan a legnagyobb stresszhelyzetet jelentik egy szervezet vezetése számára – ideértve természetesen a kommunikációért felelős stábot is. A lelki tényezőket nem kalkulálhatjuk be előre az ügymenetbe, és nemcsak a hirtelen megnövekedett igénybevétel, de a probléma tényleges súlya is maga alá temetheti az egyébként profi és felkészült csapat ellenálló képességét. Egy összetartó válságcsapat tagjai természetesen támogathatják egymást, de óhatatlanul előfordul, hogy valaki nem bírja tovább a nyomást, és összeroppan a problémahalmaz súlya alatt. Máskor éppen a folyamatos igénybevétel, a rendre ismétlődő hely-

zetek okoznak kiégést, fásultságot, gépies, rutinszerű működést. Magánéletünk ebben is nagyon hasonlít a szervezeti működéshez. A munkánkban és a magánéletünkben egyaránt óriási felelősséget veszünk a vállunkra, és újra meg újra döntési helyzetekben találjuk magunkat. A pillanatnyi sikerek és gyakran ismétlődő kudarcok váltakozása eltompulást, egykedvűséget okozhat. A kiégésnek elsősorban a magas, felelős beosztásban dolgozók vannak kitéve, illetve azok, akik folyamatos emberközi kommunikációt folytatnak munkájuk során, így például az orvosok, az ápolók, a pedagógusok vagy a szociális munkások. De azokat is fenyegeti, akiknek feladatuk végzése közben gyakran kell szembesülniük sikertelenségükkel, holott a maguk részéről mindent megtesznek, amit lehet, de a tevékenység jellegéből adódóan megoldhatatlan problémákkal foglalkoznak (például halálos betegeket ápolnak vagy hajléktalanokat látnak el). A tehetetlenség érzése, a rendre ismétlődő, elkerülhetetlen kudarcok éppúgy felőrlik az embert, mint az óriási horderejű, emberek egzisztenciáját, életét meghatározó gazdasági döntések meghozatala, vagy a lakás- és autóhitel, az albérleti és a beiskolázási költségek előteremtésének nyomasztó terhe a magánéletben.

A CSAPÁS ÁLRUHÁS ÁLDÁS

A KRÍZIS MINT ESÉLY

Örülni persze nem kell a krízisnek, mégis tekinthetünk rá egyfajta esélyként. Winston Churchill a második világháborút követően állítólag úgy fogalmazott: „Sose hagyjuk, hogy egy jó krízis pocsékba menjen!”¹ A magyar nyelvben számos bölcsélet és közmondás figyelmeztet a válságban rejlő lehetőségekre. „Más kárán tanul az okos.” „Minden rosszban van valami jó.” „Az ember a saját kárán tanul.” „Minden kár haszonnal jár.” „Okos gazda kárt is jóra fordít.”

A kínai nyelvben a válságot jelölő írásjel (危机) például egyszerre utal a veszélyre (危险) és a benne rejlő lehetőségre (机会).² A kríziskommunikációs szakterület nagyon kedveli ezt a példát, mert kitűnően illusztrálja az egyik legfontosabb alapelvet. (Olyan találó a párhuzam, hogy szinte gyanakodhatnánk, hogy a formulát esetleg valamelyik nyugati szakértő hozta létre, aztán a hitelesség érdekében ráfogta az ősi bölcsességek letéteményeseire, a kínaiakra – ezúttal azonban mégsem erről van

szó.) Hasonlóképpen kínai mondásként szokás idézni, hogy „a csapás álruhás áldás”. Az állítás pedig minden fennköltsege dacára igaznak tűnik.

Miért hiszünk abban, hogy a krízisek során esélyt és lehetőséget is kapunk? Nyilvánvaló, hogy ezzel a hittel valamivel könnyebb elviselni a nehéz időszak lelki terhet. Reménysugárként csillan meg az alagút végén, hogy akár jól is kijöhetünk a helyzetből. Még akkor is, ha krízis kitörésekor sokkal inkább azt szokás mondani, hogy már tisztán látjuk az alagút elejét... Mindenesetre jólesik bízni abban, hogy a válságból előbb-utóbb kikecmeregve, és a kínálkozó esélyt megragadva fönixmadárként születhetünk újjá.

Mindennapi kríziseink

Személyes indíttatás

Egy magánéleti tragédia, súlyos válság nemegyszer arra sarkallja elszenvedőjét, hogy személyes veszteségének feldolgozása során valamely ügy élére álljon. Alapítványt hoz létre, hogy gyógyírt kínáljon az elhunyt családtagjához hasonló betegségben szenvedőknek; jótékonyági akciót indít – így jött létre például a világot megmozgató jegesvödör-kihívás, vagyis Ice Bucket Challenge, amellyel az amyotrófiás laterálszklerózis, az ALS nevű, végzetes bénulással járó betegségben szenvedők megsegítésére gyűjtöttek.³ Az sem ritka, hogy a krízisen átmenő ember emlékalapítványt hoz létre, amely a számára fontos személy munkásságát dolgozza fel és őrzi



meg. Támogathatja az anonim alkoholisták egyesületét vagy a drogambulanciákat, civil szervezet létrehozását kezdeményezheti, de akár pártot is alapíthat. Egy bántalmazó kapcsolatból kilépő ember dönthet úgy, hogy megpróbál másokon segíteni, vagy saját coming outjának felszabadító erejébe kapaszkodva elhatározhatja, hogy érzékenyítő beszélgetéseket tart. Demján Sándor, az egyik leggazdagabb magyar üzletember nehéz sorsú kisgyermekként nőtt fel. Alapítványán keresztül ma hátrányos helyzetű gyermekeket segít céljaik elérésében, és nyilatkozatai szerint vagyonának túlnyomó részét is jótékony célra hagyományozza. Az önerősítő lelki tényezők mellett azonban számos más módja is van annak, hogyan fordíthatjuk előnyünkre a válságot, hogyan húzzhatunk hasznát az elszenvedett krízisből.

Tanuljunk a hibákból!

Az elkövetett hibák és bekövetkező krízisek segíthetnek abban, hogy a következő alkalommal idejében észleljük és elkerüljük a potenciális krízist, ha a megfelelő értékelési folyamatokon végigmegyünk. Kétszer nem léphetünk ugyanabba a folyóba⁴, ebben bízunk, sőt válság esetén kifejezetten szeretnénk elkerülni a bűnismétlés kockázatát. Ha már saját bőrünkön megtapasztaltuk, mivel jár egy krízishelyzet, azonnal kiszűrjük az előzményekkel bármilyen hasonlóságot mutató jelenségeket.

Gondoljunk csak – ha nem is szívesen – az ételmérgezésre, amikor hosszú hónapokig fel tudjuk idézni a mérgezést okozó étel színét, szagát, állagát; vagy arra, hogy ösztönösen elkerüljük a ránk allergénként ható élelmiszereket, vegyszereket. Bizalmatlanságunk nagyon is helyénvaló: inkább többször kiáltunk farkast, mint hogy egyszer is figyelmen kívül hagyjuk a tényleges veszélyre utaló jeleket.

Mindennapi kríziseink

„Más kárán tanul az okos”

Nemegyszer előfordul, hogy ha valamely vállalatnál megjelent az adóhatóság képviselője, a kiterjedt vizsgálat hírére a még ellenőrizetlen versenytársak vagy magánadózók is átnézik a papírjaikat, és gyors belső auditot hajtanak végre. Ha belegondolunk, magánemberként sem működünk másképp: ha egy ismerősünk zaklatottan számol be arról, hogy lejárt műszakija vagy jogosítványa miatt megbüntették, együttérző arccal, feltűnés nélkül bepillantunk saját irataink érvényességébe, csak a biztonság kedvéért. Más esetekben éppen a megfelelő beharangozás segít a baj elkerülésében. Gondolhatunk itt például az egészségmegőrzésre: ha elég gyakran hallunk például a prevenció oltásokról, még az influenza-szezont megelőzően beadatjuk a szükséges injekciókat, így egy kisebb szúrás árán elkerüljük a sokkal kellemetlenebb és hosszadalmasabb tünetegyüttest. Sokan vagyunk vele úgy, hogy a téli gumit is csak akkor tetetjük fel az autóra, ami-

kor egy konkrét történés kapcsán hirtelen bevillan – például látunk egy balesetet vagy a híradóban egy bejátszást az oszt-rák havas autópályákról. Ha betörnek a szomszédhoz – minden együttérzésünk mellett –, máris böngészni kezdünk a riasztórendszerekkel kapcsolatban az interneten, vagy egy jó lakatosért, aki rácsot szerel az ajtónk elé.

Úgy is megúszhatunk vagy mérsékelhetünk egy potenciális krízist, ha más szervezetek hibáiból okulunk. Egy-egy nagy horderejű botrány gyakran nem csupán egyetlen vállalatot vagy pártot, esetleg szervezetet érint, hanem egy emblemikus szereplő apropóján egy egész szektort vagy iparágat. A laikus fogyasztó fejében, aki éppen internet-előfizetést szeretne, és arról hallott, hogy az egyik szolgáltató ügyeskedni próbált a sávszélességgel és a letöltési sebességgel, egy kalap alá kerülhet a szektor összes szereplője, nemcsak a hírbe hozott vétkes. Ha bemondják a rádióban, hogy súlyos szabálytalanságokat tárt fel a hatóság az egyik taxitársaság számlázási rendszerében, sokan csak legyintenek, hogy „ilyenek ezek a taxisok”. Jól tesszük tehát, ha okkal vagy ok nélkül krízisbe került versenytársunk ügye nyomán önellenőrzést tartunk, rendbe tesszük saját folyamatainkat, átláthatóbbá a működésünket, vagy ahogy már esett szó róla, tájékoztató kampányba kezdünk, akár összefogva a piacunk többi szereplőjével.

TÖBBET DÍZEL, MINT ERŐVEL

2015. szeptember 18-án került napvilágra az a vizsgálati eredmény, amely bebizonyította, hogy a Volkswagen konszern egyes autómotorjai esetében manipulálta a károsanyag-kibocsátás mennyiségével kapcsolatos adatokat: az autó érzékelte, hogy tesztelés zajlik, a kipufogó pedig a vizsgálat idejére átmenetileg szoftveres segítséggel visszafogta a dízelüzemű motor kibocsátását. Az illegális mutatónyra azért kényszerült rá a vállalat, mert az Egyesült Államokban szigorúbb környezeti előírások vonatkoznak a dízelüzemű autókra, mint Európában vagy Ázsiában. A csalószoftvert mintegy 11 millió autóban helyezték el világszerte, a szándékossághoz pedig nem fér kétség: a program egyetlen funkciója az, hogy a tesztelést felismerve hamis eredményt produkáljon. A botrány megrengette a világ első számú autóiipari vállalatát, elsöpörte a legfőbb vezetőt, Martin Winterkornt, a kártérítési igények, büntetések, átalakítások összköltsége pedig a végén akár százmilliárd dollárnál is nagyobb összegre rúghat.⁵ A botrány a VW nevével forrt össze, és neki okozza a legnagyobb veszteséget, de a dominóhatásból más gyártók sem maradtak ki, amelyeknél a VW-ügy folyamánként ugyancsak fény derült a károsanyag-kibocsátással kapcsolatos mesterkedésekre. Az emmissziós botrány kipattanása után a címlapra még fel nem került riválisok egérutat nyertek, és rendet tehettek saját házuk táján: módosíthatták a folyamataikat és kimutatásaikat, hogy mire rájuk kerül a sor a vizsgálatban, magabiztosabban állhassanak a közvélemény elé.

Vegyük észre, ami új!

Egy közkedvelt és minden tekintetben biztonságosnak tartott floridai tengerparton 2005 nyarán váratlan cápatámadás ért egy szörföst. A helyi hatóság értetlenül állt az esemény előtt, mert a tenger ezen szakaszán eddig nem fordultak elő cápák. Kivételes, egyedi esetként kezelték tehát az ügyet. Kisvártatva azonban egy part menti horgászt is cápa támadott meg, sőt ezzel sem szakadt vége a sorozatnak. Három eset kellett ahhoz, hogy a hatóság leszámoljon a paradigmával, amely szerint az adott partszakasz száz százalékban mentes a cápáktól.⁶ A cápatámadásokat új típusú veszélyforrásnak kellett tehát minősíteni, és ennek megfelelő óvintézkedéseket tenni. Ahhoz, hogy egy jelenségről krízisként vagy potenciális krízisként gondolkozzunk, olykor paradigmaváltásra van szükségünk. A tudatosság sokat segít az újabb veszélyek beazonosításában. Fel kell ismernünk és ki kell mondanunk, hogy a jelenség új, korábban nem látott veszélyt hordoz.

A cápatámadások elszaporodásánál is nagyobb, egyelőre felmérhetetlen hatása lesz az amerikai foci üzleti modelljére annak az orvosi kutatási eredménynek, amely már élő embereken is képes kimutatni a krónikus traumatikus encefalopátia (CTE) nevű betegséget. A hatalmas bizniszt lebonyolító NFL (National Football League), az Egyesült Államok legnagyobb amerikaifutball-szövetsége komoly megrázkódtatáson megy keresztül: sorra derül ki neves játékosokról, hogy visszafordíthatatlan agykárosodást szenvedtek aktív futballistaként. Korábban is

ismert volt, hogy a CTE kialakulása közvetlenül összefüggésbe hozható a sorozatos agyrázkódásokkal, fejsérülésekkel – ám a szövődményeket eddig csak boncoláskor tudták kimutatni. Az új kutatások azonban aktív vagy frissen visszavonult, élő sportolóknál is diagnosztizálják az egész hátralévő életet megkeserítő, az életkilátásokat és az életminőséget egyaránt romboló CTE-t. A hatalmas népszerűségnek örvendő, milliók által űzött és százmilliók által követett sportág óriási kihívással néz szembe, hogy a vészjósló problémát megnyugtatóan orvosolni tudja.⁷

Új, eddig ismeretlen veszélyek gyakrabban bukkannak fel, mint sejtenénk. A gyorsan változó világban új kihívásokhoz kell alkalmazkodnunk, új kategóriákat azonosítanunk. A hazai munkaerőpiacon például egyre szembeötlőbb a munkaerőhiány. Egyre több forrást kell toborzásra fordítani, kisebb számban érkeznek önéletrajzok a hirdetésekre, és megnyúlt az állások betöltésének megszokott időintervalluma. A szervezetek azzal szembesültek, hogy egyre nagyobb gondot jelent a fluktuáció, így a munkatársak megtartására is több energiát kell fordítani. A jelenség egy idő után már nem volt elszigetelt, egy-egy vállalatot, iparágat vagy szakmát sújtó mozzanatnak tekinthető: átfogó kezelést igénylő krízishelyzetnek bizonyult. Éppígy ha hosszú éveken át balesetmentesen közlekedtünk, de valahogy egyre többször húzzuk meg a kocsinkat, felmerül bennünk a gyanú, hogy romlani kezdett a látásunk, és elmegyünk kivizsgáltatni.

Hajlamosak vagyunk arra, hogy elkülönített jelenségek között ok-okozati összefüggéseket keressünk, másfelől szeretünk kellemetlen ügyeket elszigetelt véletlennek aposztrofálni. A két

megközelítés harcban áll egymással, amikor egy új veszélytípusról ki kell mondanunk: ez bizony potenciális krízis.

WALD ÁBRAHÁM BOMBÁZÓI

Wald Ábrahám kolozsvári származású matematikus, aki a faji üldözés elől menekült az Egyesült Államokba, zseniális megérzéseivel segítette az USA hadseregét a második világháború folyamán. A hadvezetés a bombázásból visszatérő gépek elemzésével arra próbált megoldást találni, hogyan lehetne csökkenteni a bevetésről vissza nem térő gépek számát. A visszatérő bombázókat megvizsgálták, és arra jöttek rá, hogy a legtöbb lőtalálatot a farok, a szárnyak és a törzs középső része kapta. A hadsereg vezetése pedig arra tett javaslatot, hogy ezeket a részeket kell megerősíteni. A több páncélzat nagyobb fogyasztással járt, így a páncél hatékony elosztása lett a feladat: oda akarták koncentrálni, ahol a legtöbb golyónyom volt. A matematikus azonban merőben eltérően gondolkodott. Rámutatott, hogy a szemlélet hibás: a vizsgált gépek ugyanis képesek voltak visszarepülni a bázisra a bevetésből, vagyis feltételezhető, hogy a lezuhant gépeket éppen ott találták el, ahol a visszatérőkön nincsen lövésnyom. A kritikus részeknek tehát nagy valószínűséggel éppen ott kell lenniük, ahol a visszajutó gépek sértetlenek maradtak.⁸

Vegyük elő a pozitív énünket!

Nem mindegy, hogy eleve rossz állapotú vagy alapvetően jó kondícióban lévő szervezetet ér ütés. Ha erős, pozitív szemlélettel és stabil értékrenddel indulunk neki, könnyebben reagálhatunk megújulással a krízisekre. Bizonytalan állapotú, instabil értékekre épülő vállalkozást kisebb volumenű krízis is elsodorhat, míg a szilárd alapokon nyugvó szervezet akár óriási horderejű botrányt is kiheverhet. Mindez nem csupán a rendelkezésre álló gazdasági erőforrás (pénz) függvénye. A következetes és integritást jelentő értékrend jegyében kialakított, jól működő szervezeti kultúra hitelessége nyújthatja azt a nélkülözhetetlen, stabil bázist, amelynek segítségével baj esetén kikászálódhatunk a nehéz helyzetből.

HELYÉN VOLT A SZÍVÜK

A dolgozói helytállás gyönyörű példája a Taj Mahal Palace Hotel története. 2008 novemberében Mumbai több pontjára terroristák csaptak le, összesen 160 emberrel végeztek a támadás során. Az egyik helyszín az említett szálloda volt. Az alkalmazottak saját életük árán védték és segítették a menekülő vendégeket, hősiessen szembeszállva a terroristákkal. Telefonközpontosok futottak vissza a megtámadott épületbe, hogy a vendégeket életmentő instrukciókkal lássák el, a konyhások élő pajzsot alkottak – mindezt pozíciójuk és munkaadójuk iránti lojalitásból, lenyűgöző lélekjelenléttel. A hely-

színi áldozatok fele így nem a célpontot jelentő nyugati turisták, hanem a hősie alkalmazottak közül került ki?

Az itthoni vendéglátásban dolgozók más jellegű krízishelyzetben, de szintén kitettek magukért 2006. augusztus 20-án este, amikor páratlanul heves vihar csapott le Budapestre. A rakpartok és a Duna környéke zsúfolásig telt emberekkel, akik az ünnepet záró hagyományos tűzijátékra érkeztek. A természeti katasztrófa több emberéletet követelt, a pánikban menekülő tömeg pedig éttermekben és szállodákban kapott azonnali menedéket, takarót, meleg teát. A segílyt nyújtó helyeken az alkalmazottak helyes döntésén és jóindulatán múlt, hogy emberségesen viszonyultak a bajbajutottakhoz, még akkor is, ha a napi rutin szerint ez nem lett volna a feladatuk, és azokban az órákban az üzletmenetre is károsan hatott.

Kiemelten fontosak a közösnek tekintett belső értékek. A szervezeten belül hasonló folyamat zajlik, mint a családban, amikor egy magánéleti krízis során a tagok összefognak és támaszt nyújtanak egymásnak a nehéz időkben. De a megszerzett reputáció, bizalom és hitelesség is komoly támasz lehet a bajban. A hírnévmenedzsmentbe fektetett energia, a kivívott és kiérdemelt reputáció ilyenkor térül csak meg igazán.

A megfelelően kialakított, erős közösségi kapcsolataink, a fogyasztói bizalom, a szervezeti együttműködések, partnerségek szintén ilyenkor töltik be valós szerepüket, és mutatják meg igazi erejüket. Most is elmondhatjuk: bajban ismerszik meg a barát, ahogy a magánéletben is az árnyékos időszakok során

derül ki elsősorban, kire lehet számítani. A pozitív értékekre építkezve szilárd alapot teremtünk a későbbiekre is: ezekből erőt merítve kezdetjük meg apró lépésekkel a sokszor kinkeserves újjáépítést.

Szerezzünk új tudást!

„Ezt jobb lett volna nem hallani” – szoktuk mondani, ha olyan információhoz jutunk, amely megrémít, elbizonytalanít, vagy túl személyes, esetleg intim jellege miatt taszít bennünket. A kríziseseményeket követően érdekes módon ez éppen fordítva működik: az emberek ilyenkor mindent tudni akarnak, kíváncsiságuk minden részletre kiterjed.

KÖZ ÉS GAZDASÁG

Magyarországon a tőzsdével, részvénykibocsátással kapcsolatos pénzügyi ismereteiket bővíthették a laikusok a Norbi Update részvényeinek be- és kivezetése kapcsán. Nagy médiafelhajtás előzte meg Schobert Norbert fitneszguru termékcsaládjának tőzsdéi bevezetését, amihez az egykori teniszcsillag, Andre Agassi is aszisztált. A Norbi Update Lowcarb Nyrt. részvényeit 2014 őszétől lehetett jegyezni, ám 2015-től mélyrepülésbe kezdett a részvények ára, amelyek kereskedelmét a Budapesti Értéktőzsde vezetése szabálytalanságok miatt többször is felfüggesztette. A vállalat 2016

tavaszán döntött úgy, hogy a kibocsátott részvényeket visszavásárolja, és kivonul az értékpapírpiacon.¹⁰

Hasonló történt a Panama-akták esetében is. Piackutatás nélkül is biztos állítható, hogy az offshore cégek és az érintett hírességek ügye a társadalom széles rétegével ismerttetett meg néhány új, adójoggal kapcsolatos gazdasági eljárást. A tényfeltárási újságírás kulisszái mögé is sokan betekintést nyertek, felismervé értékeit és krimibe illő izgalmát. Egy panamai „jogi szolgáltató”, a Mossack Fonseca adatbázisának megszerzésével közel 12 millió dokumentumot hozott nyilvánosságra egy tényfeltárási újságírókból álló csoport 2016 tavaszán. Az először a *Süddeutsche Zeitung*-ban megszólaltatott listán 240 ezer, offshore cégek tulajdonlásában érintett gazdasági társaság, illetve magánszemély szerepel: közülük a legnagyobb érdeklődésre természetesen az állami és kormányzati vezető tisztségviselők, kormánytagok és elnökök tarthattak számot.¹¹ A dokumentumok nyilvánosságra kerülése nemcsak komoly visszhangot váltott ki, de sok esetben személyi következményekkel is járt – noha korántsem annyival, amennyit az eset súlya indokolt volna.

A MAL Zrt. már említett ipari katasztrófája után ismerkedtünk meg a vörösiszap és a zagytározó fogalmával, sőt elmélyítettük ismereteinket az általános iskolában felületesen érintett alumíniumgyártás folyamatával kapcsolatban is. Tegyük hozzá persze, hogy a katasztrófák fényében mindezt „jobb lett volna nem hallani”. Csak ritkán fordul elő olyan esemény, amely semmiféle újdonságot ne hordozna a társadalom számára. Lehet ez csekély

jelentőségű érdekesség is, mint például az, amikor a közvélemény megtudja, hogyan is néz ki a valóságban egy repülőgép fekete-doboza, amelyből ráadásul kettő van, színüket tekintve pedig nem feketék. Máskor viszont hosszú távon is hasznos tudástöbbletről van szó, például hogy mi a teendő egy tengerparton cunami érkezésekor, vagy mi a helyes menekülési mód egy toronyházról tűz esetében. A tájékozottság és az ismeretek bővítése mellett ugyanakkor a krízisek legalább ilyen fontos – ha nem fontosabb – hatása lehet a társadalmi problémák felismertetése és kezelésük előmozdítása.

Mindennapi kríziseink

#youtoo?!

Az amerikai *Time* magazinnál 2017-ben a #metoo mozgalom lett az „év embere” – a szimbolikus döntés helyességét pedig aligha vitatja bárki is.¹² 2017. október elején írta meg a *The New York Times*, hogy Harvey Weinstein, több Oscar-díjas alkotás sikeres filmproducere gátlástalan szexuális ragadozó, aki számos híres és kevésbé híres színésznőt moleztált, erőszakolt meg, vagy hatalmával visszaélve, karrierlehetőséget ígérve vett rá szexuális együttlétre. Az áldozatok egymás után léptek nyilvánosságra, a botrány pedig megállíthatatlan volt.

Miközben Weinstein egyre súlyosbodó krízise kibontakozott, megindult a dominó: egyre-másra láttak napvilágot a korábban rejtgetett visszaélések, zaklatások. Kártyavárként

omlott össze Kevin Spacey karrierje, magyarázkodásra kényszerült Dustin Hoffman, Jeremy Piven, Louis CK és sokan mások. Az amerikai közélet után a vihar a nyugati világon is végigsöpört.

Magyarországot szintén hónapokon át lázban tartották a színházi, filmes és zenei világból érkező személyes történetek és vádak, amelyek következményeként például Marton László a Vígszínházról, Kerényi Miklós Gábor pedig az Operettszínházból kényszerült távozásra.¹³ Minden eset más és más, a védekezés, tagadás és bocsánatkérés módját egyenként volna érdemes megvizsgálni – annál is inkább, mert több ügyben is elhangzottak a non-apology apology műfajában megfogalmazott bocsánat-nem-kérések is. Közös pontot jelent ugyanakkor, hogy a #metoo mozgalom hatalmas energiákat szabadított fel az egyes társadalmakban, a közösségi média (Facebook, Twitter, Instagram) csatornáin érve el a legszélesebb közönséget.

Amerikában csak az elmúlt évekből számos hatalmas megrázkódtatást okozó szexuális zaklatási ügy került nyilvánosságra. 2014 óta adnak témát az újságoknak Bill Cosby, a népszerű komikus elleni vádak, Bill O'Reilly, a megosztó személyiségű politikai műsorvezető pedig 2017 első felében bukott bele hasonló jellegű ügyekbe – tömegmozgalom azonban ezekből az esetekből nem alakult ki.

A #metoo mozgalom elterjedésének motorja Alyssa Milano olasz színésznő volt, aki ezzel a hashtaggel szólított fel minden szexuális zaklatást átélt nőt, hogy jöjjön elő, lépjen

ki a fényre történetével. Így a többi áldozat is átélheti, hogy nincs egyedül: együtt erősebbek, a zaklatók pedig végre megakadnak, de legalábbis megszégyenülnek. Ezzel a gesztussal a szellem kiszabadult a palackból. Rengeteg nő és jó néhány férfi érezte magát megszólítva – többségükben természetesen olyanok, akik nem a rivaldafényben élik életüket. Hétköznapi emberek, akik felszabadultak, és immár határozottan hívják fel a figyelmet a széles tömegeket sújtó jelenségre.

Minden bizonnyal ezt a magánszférára gyakorolt elementáris hatást értékelte a *Time* magazin is, amely csak a legritkább esetben választ mozgalmakat az év emberének. A #metoo mozgalom kitűnően példázza azt is, hogy egy krízisből hatalmas változások következhetnek. Kézenfekvő érték ez esetben a felismerés, a szemléletváltás, a társadalmi tudás erősítése egy kezdetektől fogva az emberiséggel együtt élő problémaegyüttes kapcsán. Számtalan érintett ismerhet magára, legyen az áldozati vagy az elkövetői oldalon, és a veszélyeztetettek is magabiztosabbakká válhatnak. Mindehhez pedig a világon végigsöpő krízis kellett.

Álljunk talpra!

A mélypontról való elrugaszkodás gyötrelmes feladat, de az alagút végén megjelenő fény sok mindenért kárpótol. A megújulás új életet jelenthet azoknak a szervezeteknek, amelyek képesek

őszintén szembenézni a károkkal és azok valódi okaival, és akár súlyos veszteségeket is vállalva felszámolják a kockázatokat.

Ezt a felelősségteljes hozzáállást gyakran megfigyelhetjük termékviSSzahívásoknál, akár élelmiszer-, akár gyógyszer-, akár vegyipari cikkek esetében. A közelmúlt egyik ismert esete a már említett amerikai Blue Bell termékviSSzahívási története, amelynek során a népszerű fagyaltgyár nem csupán a fertőzőnek bizonyult fagyasztott termékeit hívta vissza, hanem a teljes bedőlés kockázatát vállalva valamennyi gyárában leállította a termelést, majd teljes fertőtlenítést követően átszervezte a folyamatokat és a gépparkot. A megbetegedések eseteket rendkívül komolyan véve visszanyerte a fogyasztók bizalmát, és megújult hitelességgel térhetett vissza a piacra.

FŐ A BIZTONSÁG

A legtöbbet tárgyalt kríziskommunikációs esettanulmány alighanem a Tylenol fájdalomcsillapító története. 1982-ben hét ember veszítette életét Chicagóban egy rejtélyes gyilkosságsorozatban. Egyetlen közös pont volt csak felfedezhető az esetek között: az áldozatok haláluk előtt nem sokkal a Johnson & Johnson népszerű fájdalomcsillapító termékéből, a Tylenol Extra Strengthből vettek be. A megtalált téglékben a nyomozás során cían jelenlétét mutatták ki, ami egyértelművé tette, hogy szándékos emberölésről van szó. Az országos pánik hatására a Johnson & Johnson visszahívta a boltokból a Tylenolt, mintegy százmillió dolláros kárt elszenvedve. Az óvintézkedés ugyanakkor nem volt indokolatlan: több

mint 600 üvegben találtak még mérget. A tettes vélhetően előbb megvásárolta a gyógyszereket, majd a téglék tartalmát méregre cserélve visszacsempészte őket a boltok polcaira. A gyilkos kilétére sosem derült fény, a gyógyszerek csomagolását viszont azóta sokkal biztonságosabb sztenderdek szerint oldják meg – méghozzá világszerte.¹⁴

Az egészséges ételeiről és környezettudatosságáról ismert és sokáig közkedvelt Chipotle Mexican Grill gyorsétteremlánc több mint félszáz embert fertőzött meg az Egyesült Államok kilenc államában *E. coli* baktériummal. A vállalat két államban bezárta valamennyi éttermét, hogy feltárja az okokat, és megfelelően fertőtlenítsen a kérdéses helyeken – ez azonban nem hozta meg a várt eredményt. A vesszőfutás folytatódott, újabb és újabb megbetegedéseket jelentettek az ország egész területéről, ráadásul az *E. coli* mellett más baktériumtörzsek is megjelentek a fertőzések okozóiként. A szakértői vizsgálatok szerint a Chipotle hiába figyelt oda arra, hogy szabadtartású állati és biotermékekkel, valamint antibiotikummentes hozzávalókkal dolgozzék, a mikrobiológiai előírásokra nem fordított kellő gondot. A forgalom és a részvényárfolyamok jelentőset zuhantak a kérdéses hónapokban, az első számú vezető pedig nem győzött bocsánatot kérni, és fizetett hirdetésekben új élelmiszerbiztonsági program bevezetését ígérni.¹⁵

A Johnson & Johnsonhoz és a texmex ételeket kínáló Chipotle gyorsétteremláncához hasonló, önboncoló folyamaton megy keresztül a dízelbotrány címszereplője, a Volkswagen autógyár

is. A Mars néhány műanyagdarabka miatt kényszerült termékportfóliója nagy részének visszahívására és megsemmisítésére. Nem volt más választása, hasonlóan a zöldségeshez, aki rosszabbul jár, ha csak a nagyon rohadt almákat dobja ki, a kicsit rohadtakat pedig meghagyja, mint ha az egész rekesztől egyben megszabadulna.

A visszahívással, gyárleállással kapcsolatos döntések mindig felbecsülhetetlen horderejűek. A tulajdonos és a menedzsment ilyenkor valóban a lét és a nemlét határán egyensúlyoz. Ha a probléma eltussolása vagy elbagatellizálása mellett döntenek, az teljes bizalomvesztést, ezen keresztül pedig piacvesztést vonhat maga után, míg az értékesítés leállítása, a csillagászati kárpótlások megfizetése, a raktárkészletek megsemmisítése is az anyagi összeomlás felé viheti a szervezetet, nem beszélve arról, hogy a bizalomvesztéstől ez esetben sem menekül meg. A tapasztalatok szerint mégis az előremenekülés a legcélravezetőbb, ha sikerül a fedélzetre szólítani a leghatékonyabb válságkezelőket, ideértve a törvényhozókat és a gazdasági döntéshozókat is. Akik a felelőség elhárítása helyett azt választják, hogy a krízist a gyökerétől kiindulva kezelik, nagyobb eséllyel képesek megújulni. Számukra a válság valóban esélyt jelent, hiszen az újjászületés lehetőségét hordozza.

Utolsókból lesznek az elsők

Nagy visszhangot keltő skandalumok esetében gyakran megfigyelhető tendencia, hogy ha az érintettek jól kezelik a krízist, akkor az utolsókból elsők lesznek. A bajba jutott szervezet bölcs döntést hoz, amikor elhatározza: fenékgig üríti a méregpoharat. Ha következetesen elveti a titkolózás, félrevezetés és ködösítés eszközét, egyúttal azt is vállalja, hogy minden kellemetlen részletet megoszt a közvéleménnyel, bármilyen kedvezőtlenül hat is mindez a reputációjára. Az őszinte és kíméletlen szembenézés egyúttal azonban győztes stratégia is lehet. Akik példaként állnak saját iparáguk elé, nagyobb valószínűséggel lesznek képesek megújulni. A szektorukban, szakterületükön „lebukó”, botrányba keveredő szervezetek vagy személyek a felelősségvállalás, beismerés és bocsánatkérés után új esélyt kérnek, és a teljes szektor átalakítási folyamatának élére állnak. Jó példa erre a nagybritanniai Tesco, amely a lóhúsbotrány legnevesebb, ám messze nem a legérintettebb résztvevőjeként állt a nyomon követhető eredetű élelmiszerek előállításának élére: „a tanyáról a tányérba” címen önálló edukációs programokkal indított új mozgalmat. Nem lehet kétségünk afelől sem, hogy a Volkswagen hasonló utat követ a megújuló energiák, környezetbarát meghajtómotorok kidolgozásának területén.

A „rablóból pandúr” megközelítéssel a közéleti szereplők esetében is világszerte találkozhatunk, a drogellenes mozgalom élére álló, korábban bódultan balesetet okozó rockzenészekről az antikorrupciós programot képviselő expolitikusig. De nemcsak

celebritások, hanem „kisemberek” is szakíthatnak sötét múltjukkal, egyéni tragédiájukkal, és fordíthatják példamutató módon fontos ügyek előmozdítására személyes kríziseik során szerzett tapasztalataikat.¹⁶

Vérrel írt szabályok

Noha legtöbbször nem áll arányban egymással a krízis hatása és az általa teremtett esély, érdemes észrevenni, hogy a bajok nem múlnak el pozitív hatás nélkül. Ha balesetveszélyes alkatrészek miatt hívtak vissza autókat, biztosak lehetünk abban, hogy az adott típusú alkatrészek fejlesztése és tesztelése gyökeresen javulni fog. Egy terrortámadás után újfajta biztonsági intézkedéseket dolgoznak ki a terrorelhárító és biztonságért felelős illetékes hatóságok. Repülőgép-katasztrófában elveszített emberi életekért nem kárpótolhatja a hozzátartozókat, de a repülésbiztonságot fokozza, ha szigorítják a pilóták alkalmassági ellenőrzését, és elrendelik, hogy egyszerre két embernek kell bent lennie a pilótafülkében.

A 200 ezer áldozatot követelő szökőárt követően fejlett és széles körben alkalmazott cunamiriasztó rendszert építettek ki a távol-keleti tengeri övezetben, földrengések után pedig a hatóságok rendszerint alapjaiban vizsgálják át és modernizálják az építkezési előírásokat. Ne higgyük, hogy mindez eső után köpönyeg: a levont tanulságok beépülnek az emberiség védekező-

mechanizmusai közé. Ha pedig csak a saját házunk táján nézünk körül: bizonyára velünk is előfordult, hogy baleset vagy betörés elszenvedése után kötöttünk biztosítást, vagy egy-egy malőr után megfogadtuk, hogy ezentúl más szabályok szerint élünk.

Ismerd meg önmagad!

Az ókori görögök egyfajta problémamegoldó intézménynek tekintették a jósdát: ügyes-bajos dolgaik kapcsán ide járultak megoldási javaslatokért. A legnépszerűbb jóvendőmondó intézet, a delphoi jósda homlokzatának egyik felirata így intette a zarándokokat: Ismerd meg önmagad! Az intelem a Kr. e. 8. század óta sem kevésbé aktuális. Krízishelyzetben nem csupán személyiségfejlődésen megyünk keresztül – legyen szó szervezetről vagy természetes személyről –, de egyúttal fontos tudást is szerzünk önmagunkról, jobban megismerjük saját működési mechanizmusainkat, valódi motivációinkat, szervezetünk készségeit, képességeit – más szóval ütésállóságát.

Mindennapi kríziseink

Megváltoztam

Személyes életünkben is előállnak olyan fordulópontok, amelyek nyomán el kell fogadnunk, hogy életünk az addig megszokott módon nem folytatható. Egyetlen változást egészen

biztosan mindenki megtapasztal magán: ez pedig az öregedés. Egy darabig persze jó irányba haladunk: egyre több dolgot tudunk megtenni, fejlődik testünk és szellemünk, új tudással gyarapodunk, új képességeket szerzünk. Az apró lépésekben kezdődő hanyatlást is kénytelenek vagyunk azonban tudomásul venni. Talán már nem bírunk annyit gyalogolni, mint korábban, esetleg kicsit rövidebb időre foglaljuk le a kispályát, vagy megpróbálunk annyi embert összetoborozni a focihoz, hogy legyen elég cserejátékos. Nagyobbra állítjuk a betűméretet a telefonunkon, és kétszer-háromszor is megfontoljuk, vállalkozzunk-e egy-egy hosszabb utazásra. Később húzós cekkerrel megyünk a piacra, és akkor is megvárjuk a villamost, ha csak egymegállónyi utazunk. Az egész folyamatot úgy tudjuk derűvel és elfogadással végigélni, ha törekszünk rá, hogy megismerjük önnön erősségeinket és korlátainkat.

Drasztikusan megváltoztatja környezetünket és körülményeinket egzisztenciális helyzetünk megroppanása is. A megszokott életszínvonal után nehéz elfogadni, ha rosszabbra fordul a sorunk, és nem engedhetünk meg magunknak olyan „fényűzéseket”, amelyek korábban természetesnek tunk. Mások tudatosan vállalják fel ezt a változást, amikor jól fizető állásukat adják fel, hogy megvalósítsák álmaikat pékként vagy kecskesajttermelőként. Fordulópontot jelent az ember életében valamilyen krónikus betegség kialakulása. Alapjaiban változhat meg például az étrendünk: a cukorbetegség vagy az ételintolerancia, a lisztérzékenység ráadásul rend-

szerint nemcsak az érintett, de egész környezete étkezési szokásait, lehetőségeit átalakítja. Ezeket a változásokat először tudatosítanunk kell, majd igyekeznünk elfogadni – ignorálásukra egyszerűen nincs lehetőségünk. Az egyik legnagyobb hatású változás, amikor egy betegség vagy baleset következtében hirtelen változik meg az életvitelünk, munkaképességünk, karrierkilátásunk. Az ilyen jellegű változásokat rendszerint csak lelki segítségnyújtással tudjuk úgy feldolgozni, hogy az alapjaiban eltérő élethelyzet dacára továbbra is teljes értékű életet élhessünk.

Ha megismerjük a határainkat, és rutinra teszünk szert, a következő alkalommal jó eséllyel felvértezett állunk a kihívások és krízisek elé. Ha egy kihevert krízisből semmit nem tanul a vállalat, fontos lehetőséget herdál el. Egy szervezettel szemben elvárás, hogy levonja a következtetéseket, és hasznosítsa, alkalmazza is a véren szerzett tudást. De hogyan tanulhat egy szervezet? Erről szól a következő esettanulmány, amely a londoni toronyház súlyos katasztrófáján keresztül a krízismenedzselés számos aspektusát szemlélteti.

ESETTANULMÁNY

A GRENFELL TOWER TÖRTÉNETE

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ RÉTEGEI

2017. június közepén kigyulladt és teljes magasságában kiégett egy 24 emeletes londoni toronyház, a Grenfell Tower. A helyszínen mintegy 90 ember földi maradványait azonosították, de az áldozatok pontos számára sosem fog fény derülni. A tüzet egy negyedik emeleti lakásban kigyulladt, zárlatos hűtőszekrény okozta, a tömeges katasztrófához pedig az vezetett, hogy a nem sokkal korábban felújított épület külső burkolásához kevésbé biztonságos, olcsó anyagot használtak, amely pillanatok alatt felvezette a tüzet a felsőbb emeletekig. Alapesetben, éppen tűzvédelmi okokból, az egyes lakások zárt egységeket képeznek, vagyis bezárt ajtók és ablakok mellett a tűz nem juthat át. A felsőbb szinteken lévő lakóknak ezért azt javasolták a tűzoltók, hogy zárkózzanak be, és maradjanak a lakásban. Akik így cselekedtek, azoknak esélyük sem volt megmenekülni, a rosszul megválasztott építőanyagok ugyanis lángcsóvává tették az egész épületet. A katasztrófa London egyik szegényebb lakónegyedében történt, az áldozatok többsége pedig bevándorló volt, így az ügy fontos társadalmi problémákra is rávilágított, nem mellékesen mély indulatokat szított a tüntetéseken és a lakossági közmeghallgatáson.¹⁷ Tekintsük most át, kríziskommunikációs szempontból milyen tanulságokat vonhatunk le az esetből!

Információáramlás

Az első beszámolók hat, később tíz körüli halálos áldozatról szóltak. A nyilvánosság számára lassan bontakozott ki, hogy kivételesen pusztító katasztrófa zajlik éppen Londonban. Az információk apránként, fokozatosan jutottak el a közvéleményhez, majd hirtelen, robbanásszerűen öntöttek el a legapróbb részletek, fényképes és szöveges beszámolók a közösségi médiát.

Hírnévmenedzsment

Az indulatok – érthető módon – a felújítást végző építőipari cég ellen fordultak. A vállalat, nyilvánvalóan a megbízóval összhangban, rendre az olcsóbb építőanyagok mellett döntött az épület szigetelésekor, a választás pedig végzetesnek bizonyult. Többen azt is kiszúrták, hogy a kivitelező vállalat még a tűz éjjelén gondot fordított arra, hogy leszedje a weboldaláról a Grenfell Towert a referenciamunkái közül. A tűzálló burkolat négyzetméterenként két fonttal került volna csak többbe az alkalmazott megoldásnál.

Bocsánatkérés

A háztartási gépeket gyártó Whirlpool is kríziskommunikációra kényszerült, mivel a londoni rendőrség nyilvánosságra hozta a fel-foghatatlan tüzesetet kiváltó hűtőszekrény típusát. A márka egyúttérzését fejezte ki a hozzátartozóknak, a rendőrség pedig felhívta a lakosság figyelmét, hogy a „Hotpoint” márkájú termékek tulajdonosai lépjenek kapcsolatba a gyártóval, és ellenőriztessék a készülékeiket.

Előjelek, figyelmeztetések

Mint kiderült, a londoni biztosítók pontosan tisztában voltak azzal, hogy az alkalmazott felújítási megoldások tűzvédelmi szempontból nem elég biztonságosak. A brit biztosítók szövetsége egy hónappal a katasztrófa előtt figyelmeztette a brit kormányt, hogy a külső épületburkolatok sok esetben nem védenek a tűzkártól, sőt már 2009 óta sürgették a kormányzatot, hogy hozzon intézkedéseket a fokozottabb védelem érdekében. Csak a Grenfell Tower esetében nyolc alkalommal is érkezett a lakóktól olyan bejelentés az önkormányzathoz, hogy nem érzik biztonságosnak a toronyházat. Mindezek a figyelmeztetések, előjelek nem bizonyultak elegendőnek ahhoz, hogy a katasztrófa elkerülhető legyen.

Krízisforgatókönyv és szimuláció

A katasztrófa azért szedhetett ennyi áldozatot, mert az előre kidolgozott vészforgatókönyv nem volt hiteles. A felsőbb szintek lakóit a tűzoltók a helyben maradásra intették, mivel az egyes lakások elvben önmagukban tűzbiztosak voltak. A gyakorlatban azonban éppen ez okozta számos lakó halálát, akik a felsőbb szintekről is kijuthattak volna, ha azonnal menekülni kezdenek a lángra kapó épületből. Utólag derült csak ki, hogy a tervezés teljes mértékben elhibázott volt: az egyetlen, középen elhelyezkedő lépcsőház nem volt alkalmas arra, hogy tűzvédelmi útvonalként funkcionáljon, sőt egyfajta kürtőként vezette felfelé a lángokat.

Társadalmi problémák felszínre kerülése

A tüzeset nemcsak önmagában korbácsolta fel a kedélyeket, hanem bizonyos lappangó problémákat is felszínre hozott. Leginkább azt, hogy a lakhatás kérdése Londonban megoldatlan probléma: a szegényebb negyedekbe kényszerülő lakosság zsúfoltan, egészségtelen, illetve kevésbé biztonságos körülmények között él. Mindezeket a gondokat nem lehet néhány határozott döntéssel megoldani: komplex és mélyreható változásokra van szükség.

Érintettmenedzsment (stakeholder management)

A felelősség közvetlenül a kivitelezőnél keresendő, közvetetten azonban az építési munkálatokat elfogadó helyi önkormányzatnál, sőt áttételesen magánál a brit kormánynál is. Theresa May egyébként látogatást tett a helyszínen, de nem volt mersze személyesen találkozni a hozzátartozókkal, illetve a hajléktalanná vált túlélőkkel. Utóbbiak mindazonáltal segítséget kaptak az önkormányzattól, és jó minőségű, új építésű lakásokban nyertek elhelyezést.

A krízis mint esély

Ez a katasztrófa sem múlt el pozitív következmények nélkül. Még a tüzeset hónapjában átfogó, valamennyi londoni toronyházra kiterjedő tűzvédelmi vizsgálatot rendelt el a hatóság – amelyen mind a 120 vizsgált ház külső burkolata megbukott a tűzvédelmi próbákon. Ezeket az épületeket, jelentős források mozgósításával, tűzbiztossá teszik. A jövőben ráadásul minden toronyházat érő tűz esetén automatikusan küldik a tűzoltó-parancsnokságról azt a 30 méternél

is magasabb létrát, amelynek megkésett érkezése az utólagos vizsgálatok szerint hátráltatta a mentés hatékonyságát. Járulékos haszon lehet, hogy a kisebb házak tulajdonosai is megvizsgáltatják, saját ingatlanjaik megfelelően védettek-e, és van-e teendőjük a fokozottabb biztonság megteremtése érdekében.

10

JÓZSI BÁCSI NEM LESZ OTT

A TANULÓ SZERVEZET

A szervezeti egységekben általában van valaki, aki már régről tudja, mikor mit kell – vagy legalábbis mit szoktak – csinálni. Az asszisztens, aki ismeri az akadozó fénymásoló lelkét, és tudja, hol kell megrúgni, hogy újra zökkenőmentesen adagolja a papírt. A titkárnő, aki fejből tudja az összes telefonos melléket, és azt is, ki mikor szokott ebéd- vagy kávészünetet tartani. A portás, akinek szeme se rezdül egy téves tűzriasztás esetén, hanem komótosan elcaplat a főkapcsolóig, és leállítja a fals riasztást. A recepciós, aki bármikor elő tudja rántani a cég aláírási címpéldányát vagy az automatikusan záródó teremgarázs manuális vészkulcsát, ha arra váratlanul szükség lenne. Még arra is emlékszik, hol rejtőzik a raktárban az a régen használt molinó, amelyre szükség volna a másnapi sajtóeseményen.

Mindnyájan ismerjük azt a megnyugtató érzést, amikor elérhető közelségben tudunk valakit, aki pontosan tudja, mi a teendő, ha elakadnánk. Semmi sem nyújthat biztonságosabb

érzést, mint annak tudata, hogy bármi lesz is, ő ott van, és segít. A kisgyerek ezzel a feltétlen hittel és nyugalommal tekint az édesanyjára, az élsportoló az edzőjére, a vállalatvezető a coachra vagy a kommunikációs tanácsadóra.

A felbecsülhetetlen, „kincstári” tudás értékével leginkább akkor szembesülünk, ha a mindentudó felelős éppen szabadságon van, vagy bármi miatt elérhetetlenné válik. Ilyenkor akadozik a máskor megszokott ügymenet, rengeteg idő megy el egy triviálisnak hitt tevékenységgel, rosszabb esetben éppen krízishelyzetben járunk így, és káosz alakul ki. Egy szervezet ilyenkor dőbbsen rá, hogy az egyes munkatársak fejében rejlő tudás csak akkor válhat a vállalat közösségi tudásának hasznos részévé, ha közkinccsé teszik, vagyis ha bárki számára és bármikor elérhető.

Az elefántok memóriája hatalmas, egyes teknősök pedig matuzsálemi kort is megérhetnek – és a cégeknél is mindig akad egy-egy Józsi bácsi, aki már az özönvíz előtt is ott dolgozott, és mindenre emlékszik, csak meg kell tőle kérdezni, amit tudni szeretnénk. Egy profi szervezet ugyanakkor nem rendezkedhet be arra, hogy kizárólag Józsi bácsi memóriájára hagyatkozik – mert Józsi bácsi nem lesz mindig ott. Ha egy menedzsment nyugodtan akar aludni, jobban teszi, ha rendszerszintűvé alakítja a tanulási folyamatot.

Tudásmenedzsment

Békeidőben, vagyis krízismentes időszakban a szervezet könnyebb helyzetben van. A dolgozók fejében meglévő szaktudás vagy a fentebb vázolt „szoft” elemek szervezeten becsatornázhatók egy közös és – jogosultsági szintektől függően – mindenki számára elérhető tudástárba. A tudásmegosztás, tudásmenedzsment eszköztára rendkívül széles, és az a legfontosabb célja, hogy az egyéni szinten megszerzett tudásállomány ne vesszen el a vállalat számára akkor sem, amikor az adott személy kikerül a szervezetből.

A krízis időszaka ugyanakkor nem a tanulásról szól. Ahogyan a krízis jellemzőinek elemzésekor láthattuk: az ilyen periódus roppant időprésszel, tartós stresszes állapottal, a szünni nem akaró információigény folyamatos kielégítésével jár. Ezek tehát nem azok az órák vagy napok, amikor teret adhatunk a visszatekintésnek és az analitikus megközelítésnek. Egy megfelelően felkészült, begyakorolt folyamatokkal működő szervezet ugyanakkor azzal is tisztában van, hogy a tapasztalatszerzés állapota a kríziskezelés pillanataiban is tart, és hogy a megszerzett tudás később a szervezet tudásanyagának részévé kell, hogy váljon.

Ez nem az egyetlen, de az egyik fontos érv amellet, hogy a krízis kipattanásától fogva logoljunk minden eseményt, döntést, új információt. A naplózás, az adminisztráció nehezíti a válságcsapat munkáját, és sokszor időrablónak, hátráltató tényezőnek tűnhet, de a későbbiekben ez lesz az egyetlen doku-

mentum, amelyből visszamenőleg következetesen kiolvasható és elemezhető lesz, mi és hogyan történt, és milyen alapon születtek meg a jónak vagy rossznak bizonyuló döntések.

A legtokéletesebb kríziskommunikációs tréning vagy krízisszimuláció ellenére is maga a krízis verifikálja legmegbízhatóbban a szervezet kríziskommunikációs forgatókönyvét. A valóság mutatja meg, mindenre kiterjedt-e a forgatókönyvet alkotó team figyelme, és mennyire működik a valóságban az elképzelt vagy eljátszott folyamat. Ilyenkor derülhet ki, hogy a forgatókönyv készítésekor még működő intézmények megszűntek, az ott dolgozók lecserélődtek, telefonszámaik elavultak. Nem értük el az újságíró a feljegyzett telefonszámon? Megszűnt vagy jogutódhoz került valamely számunkra fontos közhivatal? Kijelölt, de valódi helyettesítés nélkül ment szabadságra az egyik döntéshozó? Évek óta lejárt és működésképtelen a tűzoltókészülék, vagy üresen kong az egészségügyi doboz? A krízis után vezessük át ezeket az információkat a naplóra támaszkodva a frissített kríziskommunikációs forgatókönyvbe is, adott esetben alaposan átgondolva és átfésülve a szervezeti előírásokat és folyamatokat – például a szabadságolást vagy a közhivatalokkal való kapcsolattartást illetően.

Ahogy a sportoló számára az edzések próbái után maga a verseny jelenti az egyetlen bemutató előadást, amely hitelesíti vagy kétségbe vonja a tréningeken végzett emberpróbáló munkát, a krízis is élesben teszteli az előzetesen, higgadt körülmények között végiggondolt folyamatokat. Klasszikus példa a vészhelyzetek során alkalmazandó eljárások használhatósága. Felszállás

előtt a repülőn kényelmesen hátradőlve, türelmesen hallgatjuk végig ezredszer is a mosolygó légiutas-kísérőt a biztonsági tudnivalókról és tennivalókról. Ha akarnánk, magunk is el tudnánk mutogatni, hol találhatók a vészkijárók, hogyan segítsük fel előbb magunkra, csak aztán a gyerekekre az oxigénmaszkot, hogyan vegyük magunkra és fújjuk fel a mentőmellényt. Tekintetünkkel közömbösen siklunk át a szállodai szobánk ajtajára kifüggesztett, tűz esetére vonatkozó evakuálási térkép „exit” feliratain. De biztosak vagyunk-e abban, hogy baj esetén kellő magabiztossággal találnánk meg és használnánk egy defibrillátort? Pánikba esve is megtalálnánk a repülőn a vészkijárót? Nem feltétlenül. A puding próbája az evés: csak ilyenkor derülhet ki, hogy az előzetes elképzelések működnek-e a valóságban. A tanulságoknak pedig a szervezeti tudásban a helyük.

CSÚSZÁSVESZÉLY

2017 júliusában meghalt egy idős vendég az Aquaworld Budapest élményfürdőben. Az idős férfi csúszdázás közben lett rosszul, mire szemtanúk szerint a személyzet teljesen leblokkolt. Sem orvos, sem megfelelő tapasztalattal rendelkező munkatárs nem volt a helyszínen, így az újraélesztést a fürdővendégek kezdték meg. Csak 15 perccel később került elő az uszoda defibrillátora, amely azonban nem jelentett segítséget: egy protokoll szerint külön kell tárolni az akkumulátort, amely nélkül az életmentésre rendszeresített eszköz természetesen nem működött. A mentők 30 perccel később már csak a halál beálltát tudták megállapítani.

Ebben az esetben tehát sem a felelős személyek helyettesítése nem volt megoldva, sem a rendelkezésre álló felszerelés valódi vészhelyzetben történő alkalmazását nem próbálták el előre. Ráadásul az Aquaworld első közleményét éppen a szemtanúk cáfolták: a cég ugyanis arról számolt be, hogy a férfi eszméletlen állapotban érkezett le a csúszdáról, és hogy a személyzet azonnal és szakszerűen kezdte meg az újraélesztést. A szemtanúk rámutattak, hogy a férfi tudatánál volt, amikor leérkezett, csak akkor vesztette el az eszméletét, amikor a következő fürdőző rázuhant a csúszdából – az ellátás szakszerűségéről pedig a legkevesbé sem lehetett szó.¹

Pozitív hibakultúra

A hibákkal való szembesülés különféle reakciókat vált ki az egyénekből és a szervezeti egységekből. Magától értetődik, hogy semmiféle komplex működésű munkafázis sem lehet hibamentes: az egyes munkatársak is tévedhetnek, vagy – még gyakrabban – valamely folyamat tökéletlen tervezése is okozhat fennakadást. Ha megfelelő a szervezeti kultúra, a felmerülő hibát örömmel üdvözik, mint olyan jelenséget, amelyből tanulni lehet, és amely segít tovább tökéletesedni, de legalábbis javítani a folyamatokat és csökkenteni a további kockázatokat. Az ilyen szemléletű szervezetek bátorítják a munkavállalókat, hogy mutassanak rá a rosszul működő elemekre, és őszintén álljanak elő, ha hibát követtek el. Mindez természetesen csak olyan környezetben

elvárható, ahol a hiba nem stigmatizál, és az utólagos elemzés a javítás, nem pedig a számonkérés szándékával zajlik.

A pozitív hibakultúra kialakításában természetesen a vezetőknek van elsődleges szerepük. Leginkább azzal mutathatnak példát, ha nem rejtik véka alá saját rossz döntéseiket, hanem őszintén kibeszélik a problémákat. Ha bátorítják és elfogadják a kritikus visszajelzéseket, és megpróbálnak leásni a problémák gyökeréig. Ennek megfelelően, ha beosztottjuk hibát jelez, vagy elkövetett hibáról számol be, nem lesz része megbélyegzésben vagy szigorú számonkérésben, hiszen mindez csak azt idézné elő, hogy a rossz működések rejtve maradnak, és a jövőben esetleg sokkal rombolóbb krízis formájában ütik fel a fejüket.

A tanuló szervezet modellje

A szervezeti tanulás azokat az erőfeszítéseket jelenti, amelyekkel a múltban szerzett tudás alkalmazásán keresztül igyekszünk megbirkózni a jelen kihívásaival, vagy a korábbi krízisek során szerzett tapasztalatot alkalmazzuk egy új krízis elhárítására. Különösen igaz mindez a kevésbé jól sikerült kríziskezelésekből levont tanulságokra.²

Peter M. Senge 1990-ben dolgozta ki híres modelljét a tanuló szervezetekről.³ Elmélete nem feltétlenül a krízisekről szól, de ebben a vonatkozásban is fontos tanulságokkal szolgál. A modell szerint a tanuló szervezet képes a *rendszer gondolkodásra*,

illetve észreveszi az ok-okozati összefüggéseket – márpedig egy közeledő krízis esetén kulcsfontosságúak az első lehetséges észlelési pontok és előrejelzések. Rendkívül lényeges ugyanakkor az is, hogy a szervezet az egyes elemek helyett az összképet, a folyamat egészét érzékelje és értékelje, így azt is tudni fogja, milyen következményekkel járhatnak a részjelenségek.

A tanuló szervezet második alappillére a *mentális modellekre* és az ezektől való elrugaszkodás képességére épít. A kollektív szervezeti világkép segíthet abban, hogy a szervezet tagjai ugyanazt gondolják egy-egy jelenségről. Enélkül a krízist minden szereplő eltérő súlyú problémának ítéli meg. Ahhoz is szükséges az egységes világkép, hogy konszenzus alakuljon ki: a probléma kezelést igényel. A tanulási képességhez azonban képesnek kell lennünk arra is, hogy kilépjünk a berögzült formákból, felismerjük az új típusú kihívásokat, hogy tudjunk atipikus döntéseket hozni, illetve elhagyni a rutinmegoldásokat – ahogy arról a hetedik fejezetben már volt szó. Ugyanakkor olyan tevékenységeket is tudnunk kell kezdeményezni, amelyek nem illeszkednek hézagmentesen a korábbi gyakorlatok sorába.

A szervezet akkor fejlődhet hatékonyan, és juthat új tudás birtokába, ha a benne dolgozók egyéni szinten is törekednek a személyes fejlődésre, és megszerzett *egyéni tudásukat* be tudják csatornázni a közösség szolgálatába. Az egyént előrevivő hajtóerő nélkül semmilyen krízisből sem lábálhatunk ki. Legyen szó a lopakodó veszély korai észleléséről, a hibák beismeréséről és továbbításáról a jobbító szándék jegyében, vagy a javítást szolgáló

javaslatok előterjesztéséről – az egyes munkatársaknak mindenképpen hatalmas a szerepük.

A jövőkép már kollektív műfaj, amely az egyének közös elképzeléseit és törekvéseit foglalja magában. Nem a vállalat látványosan kiplakátolt víziója vagy missziója számít, hanem a dolgozók célokról alkotott összehangolt, együttes elgondolása. Krízishelyzetben egy karizmatikus vezető vagy a szervezet iránti lojalitás tovább erősítheti a *közös jövőképet*.

A tanuló szervezet ugyanakkor nagy hangsúlyt fektet a *csoportos tanulásra*. Úgy alakítja ki a szervezeten belüli gondolatáramlást, hogy a csoport tagjai erősítsék egymást, a megszerzett tudás pedig több legyen a részek összességénél. Ismert tény például a csoportgondolkodás veszélye – vagyis hogy a nagy csoportokban hozott döntések gyakran kevésbé hatékony megoldásnak bizonyulnak, mint egy kisebb, ütőképes csapat vagy az önálló egyén választása.

Fontos kihívás tehát, hogy a közös tanulás olyan szempontokat vegyen figyelembe, amelyek által maga a szervezet erősödik. Életképes megoldás lehet, ha egy csapat például az IT-rendszerek biztonságában fejleszti magát, míg egy másik tanuló kör a munkabiztonság kérdéskörében mélyül el, egy harmadik csapat tagjai a krízisesetek sikeres kezelését mutatják be a többieknek, megint mások pedig belső, HR vonatkozású issue-k megoldásáról hoznak be friss példákat, így összességében a szervezet nagyobb immunitást szerez az egyes krízistípusok ellen.

A szervezeti emlékezet

Emlékezhet egyáltalán egy szervezet? A memória az emberi működésen kívül az informatikában (számítógépeken, digitális fényképezőgépeken, MP3-lejátszókon) játszik szerepet: egy vállalat esetében nem fából vaskarika-e az egész? A tapasztalat azt mutatja, hogy szó sincs róla – a kollektív tudat valójában az – egyénekből felépülő – szervezetek esetében is tetten érhető. Ahogy az elhíresült – de valószínűleg soha végre nem hajtott – majomkísérletben⁴ a ketrecben a banánért induláskor egyszerre áramütést (más változat szerint egy vödör vizet) elszenvedő csimpánzok nem engedték a banáncsalihoz nyúlni az újonnan érkezőt, úgy a régi munkatársak is átadják a legfontosabb informális tudást az új munkatársaknak, anélkül, hogy bárki is firtatná, mit miért kell úgy csinálni, ahogy.

Az újak, ha nem vettek is részt a balul sikerült vállalati bulin, értesülnek a legemblematikusabb eseményekről. Hamar megtanulják, kik a „feketelistás”, nehéz ügyfelek, és még akkor is gyanakodva fogadják tőlük a baráti gesztust, ha ők maguk soha nem éltek át kellemetlen élményt az illetővel. A szervezeti emlékezet bizonyos tekintetben a kulturális evolúcióhoz hasonlós: kénytelenek vagyunk elhinni a bölcsebbnek, hogy a medve nem játék, ahelyett, hogy kipróbálnánk. A kollektív tudás olykor igen hasznosnak bizonyul: segíti a szervezetet abban, hogy elkerülje a bajt. Máskor, a berögződött mentális modellek miatt, sokkal inkább gátló tényezőt.

VALAMIK BÜZLIK DÁNIÁBAN

Egy dán újság 2011-ben írt cikket arról, hogy rákkeltő, az Európai Unió területén betiltott színezéket találtak egy dán gyermekruházi kereskedő, a Bestseller bizonyos Kínában gyártott termékeiben.⁵ A vállalat a szokásoktól eltérően úgy döntött, hogy nem veri nagy-dobra a kötelező termékvisszahívást: felhívást tett közzé a web-oldalán, az érintett boltokban pedig kisméretű cetli tájékoztatott a helyzetről. A krízist azonban nem sikerült hosszan titokban tartani: a céget a jogvédők, a média, a kormányzat, végül a szektor érdekképviselői szervei egyaránt bírálni kezdték a furcsa eljárás miatt. A Bestseller először azt kommunikálta, hogy az érintett termékek csekély forgalma miatt nem volt oka nagyobb hírverést csapni, később azonban megígérte, hogy egy hasonló eset kapcsán nagyobb publicitással hirdeti meg a visszahívást. A sors fintora, hogy a cég pár héttel később újra termékvisszahívásra kényszerült, amikor beválthatta volna a korábbi ígéretet. Csakhogy ezt nem tette meg: országos hírverés helyett megint csak szűk körben értesítette az érintetteket – igaz, ezúttal sms-t is küldött azoknak, akik feliratkoztak a szolgáltatásra. A vállalat tehát nem tanult az előző esetből: képes volt néhány héten belül ismét hasonló hibát elkövetni, ami jelentősen megtépázta a tekintélyét, és komoly reputációs veszteséget és bizalmi válságot okozott.

Az ismétlődő krízis ugyanakkor nem maradt következmények nélkül: a szektor érintettjei összeültek a kormányzati szereplőkkel, és közösen áttekintették a termékvisszahívásokra vonatkozó jogszabályokat. Közös munkacsoportban pontosították, mi a teendő,

hogyan hasonló szituációban minden a törvényi előírásoknak megfelelően menjen végbe.⁶

A már említett tragikus 2006. augusztus 20-i tűzijáték sem múlt el következmény – szervezeti tanulás – nélkül. A történetek óta a kormányzat minden évben különös gondot fordít a meteorológiai előrejelzésre, a folyamatos tájékoztatásra és a kiürítési tervekre.

A szervezetnek az emlékezés mellett tudnia kell felejtetni is – elvetni, majd működőképességgel pótolni a sikertelennek bizonyuló rutinokat, az idejét múlt folyamatokat. A rutintól való rugalmas elszakadás többnyire jó irányba lendíti a krízisbe került szervezetet. Egy vállalat erejét mutatja, ha képes a megújulásra, és fel tudja mérni, hogy a korábban jól működő folyamatok immár nem szolgálják az érdekeit, vagy egyenesen hátráltatják a működését. A piaci környezet időközben átalakulhat, változhatnak a kommunikációs eszközök és trendek, a vállalati kultúra is fejlődésen mehet át, és ilyenkor egy reziliens szervezet felismeri, hogy a folyamatait is módosítani kell. Az idejében meglepett, esetenként belső konfliktussal is járó változás sokkal nagyobb horderejű kríziseket előzhet meg, és hosszú távra biztosíthatja a szervezet stabilitását és növekedését. A hibákból, tévedésekből tanulnunk kell, a tanulságokat pedig a mindennapi működés részévé tenni – majd továbblépni.

Mindennapi kríziseink

Anyám is így csinálta

Közkeletű tanmese, hogy egyszer valaki számonkérte a családi receptet az édesanyján. Történt ugyanis, hogy vacsora-vendégeket hívott magához, akik rákérdeztek, miért vágja le a sütés előtt az egyben sült hús két végét. Tudta, hogy a családi recept szerint így kell eljárni, de mivel az okát nem ismerte, megkérdezte édesanyját. Mint kiderült, az anyuka sem tudta a magyarázatot, de szerencsére még élt a „receptgazda” nagymama, így végül nála kötötték ki a kérdéssel: miért kell a családi recept szerint a hús két végét levágni a sütés előtt? Ekkor derült fény végre a titokra: a nagymamának sosem volt akkora serpenyője, amelybe az egész belefért volna, ezért lenyesett belőle. A szokásnak a későbbiekben már nem volt jelentősége, vagyis a hagyományt teljesen fölösleges volt folytatni.

Bizonyos tapasztalások egy-egy családot vagy tágabb közösséget „egy életre” vagy akár több generációra is megtanítanak valamely viselkedésmintára. A háborúkat, forradalmakat vagy diktatúrákat átélő nagyszülők és dédszülők kamráiban halmokban áll a tartós élelmiszer: a cukor, a só, a liszt, az olaj, az ecet, illetve az inséges időkben nagy luxusnak számító vécépapír, sőt benzin is. Akik megtapasztalták, hogy a holnap kiszámíthatatlan, felkészülten akarják várni a jövőt, és erre tanítják a következő generációt is, amelynek tagjai el sem tudják képzelni, hogy a vécépapír hiánycikk legyen, de még a hiánycikk kifejezést sem ismerik.

MINDEN JÓ, HA A VÉGE JÓ

A kríziskommunikáció szakterülete sem vonhatja ki magát a kommunikációs szakmát érintő villámgyors változások alól. A szakembereknek új és új technológiákkal kell megismerkedniük, követniük kell az informatikai eszközök változásait, lépést kell tartaniuk a robbanásszerűen változó közösségimédia-eszközök gyors fejlődésével. Figyelniük kell a médiafogyasztási szokások folyamatos átalakulását, a társadalmi berendezkedés, értékek és normák változását, a közvélemény elvárásrendszerét, sőt érdeklődésének csapásirányait. Figyelniük kell arra, kik emelkednek véleményvezérré, mely társadalmi csoportokat befolyásolják egyes megszólalók, véleményformáló szervezetek. Szakterületünk tehát állandó mozgásban van: kevés a fogódzó, a biztos pont.

Ugyanakkor éppen ez a néhány cölöp biztosíthat kézzelfogható tudást, megfelelő alapokat a kríziskommunikáció során. Ha az eszközrendszer, a fogyasztói szokások, az elvárások

folyamatosan változnak is, az alapelvek és a célkitűzések nem sokat módosultak az elmúlt évszázadban, és várhatóan a későbbiekben sem alakulnak át gyökeresen. Sokat segíthet, ha tanulmányozzuk, elmélyítjük és a gyakorlatban alkalmazzuk a szilárd alapokat, ezzel fokozva szervezetünk kríziskommunikációjának hatékonyságát.

Vegyük sorjában a könyvben áttekintett alapelveket! Nem megkérdőjelezhető sem a megelőzés, sem a felkészülés fontossága. A kockázati tényezők módosulnak, változatlan tény azonban, hogy csökkenthetjük szervezetünk kitettséget a krízisnek, ha megfelelően monitorozzuk az előjeleket, és ha forgatókönyvet készítünk a legnehezebb pillanatokra. Jelentősen csökkenthetjük a potenciális károkat, ha krízisszimulációk segítségével előzetesen begyakoroljuk a legrosszabb forgatókönyveket. Stabil szövetségi rendszer kiépítésével, a hasonló területen működő szakmai szövetségekkel és versenytársakkal való kölcsönös támogatás kialakítása még békeidőben azt eredményezi, hogy válság esetén lesz kihez fordulnunk. A jól bejáratott, korrekt együttműködésen alapuló médiakapcsolatok is csak javunkra válhatnak – ha nem oldanak is meg mindent egy csapásra.

A kipattant krízis során kitüntetett szerepe lesz az első 24 órának. Az egyre gyorsuló kommunikáció ezt a kritikus időszakot tovább rövidítheti, de a legelső reakciók pontossága, helyessége, az akciók szakszerűsége a teljes krízis irányát és utólagos megítélését is befolyásolja. Ha az első 24 órás kritikus időszak le rövidül, még nagyobb jelentősége lesz a profi kríziskezelésnek. A kríziskommunikáció arany szabályai a jövőben is érvényesek

maradnak. A találgatás, illetve a hallgatásba menekülés csapdáját egyaránt el kell kerülnünk, a szóhasználat körültekintő megválasztása pedig továbbra is kulcsfontosságú lesz.

A belső kommunikációs csatornák és eszközök ugyanolyan rapid változásnak vannak kitéve, mint a kívül világ által használt kommunikációs módszerek, ugyanakkor az alapelvekre itt is bizton számíthatunk. Kiemelten fontos, hogy a munkatársak elsőként és első kézből értesüljenek a rájuk és a munkahelyükre vonatkozó hírekről. Elvárás marad a hiteles kommunikáció, a vezetőség szavatartása, következetessége is.

Sose feledjük, hogy a lezajlott kríziseknek csak akkor volt értelmük, ha legalább a tanulságok levonása megtörténik. A krízis után a szervezet képviselőivel közösen kell megemésztetni a történeteket. Ha minden jól megy, és a tervek szerint alakul az élet, akkor a krízisek nem múlnak el nyomtalanul, hanem új lehetőséggé lényegülnek át. Csapásból áldássá válva segíthetik a szervezetet friss célok kitűzésében és elérésében, és egy új, pozitív fejezet megnyitásában. Adjunk hát esélyt a válságnak, hogy legalább valamelyest jóvá tegye, amit okozott!

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Naivitásomat mutatja, hogy mielőtt könyvírásra adtam volna a fejem, úgy gondoltam, ha végre megszületik a könyv, az csak saját magamnak lesz köszönhető. Úgy véltem, elég az erős elhatározás, a szilárd és átgondolt mondanivaló, már csak az időt kell rá megtalálni a zaklatott hétköznapi és szűkös szabadnapok réseiben. Nagyobbat nem is tévedhettem volna. A könyvírás nem egyszemélyes show, nem egyemberes projekt. Sokaknak tartozom hát köszönettel, hogy ez a könyv valóban létrejött.

Elsősorban természetesen a családomnak, akik köréből a könyvszerzésről szóló kósza ötlet a legtöbb időre szippantott el. Köszönet a nagyvonalú, szemrehányásoktól mentes támogatásért és türelemért!

Köszönöm a HVG Könyvek szenzációs csapatának: Budaházy Árpának, Darvas Adrienne-nek, Szörnyi Krisztának, akik az első, mindössze pár hónapig tartó gyözködés után hittek a könyv születésében, valamint két éles szemű és minden ötletre nyitott,

kiváló szerkesztőnek, Dufka Hajninak és Rapajka Gabriellának. Az értő és szellemes illusztrációk Ghyczy Dia munkáját dicsérik.

Köszönöm a kérlelhetetlenül szigorú kérdéseket coachomnak és barátomnak, Süle-Szigeti Attilának, valamint az évtizedes barátságunk során szakmailag terelgető, a fontos dolgokra ráébresztő beszélgetéseket Gimesi Zolinak és Müller Andrásnak. A szakterület iránt fellobbanó érdeklődésemben és elmélyülésemben dr. Kornai Gábor és Petrányi-Széll András érdemei elévülhetetlenek.

Inspirálón hatottak rám két kedves barátom könyvei is: László Móni és Györffy Kinga kötete és a velük folytatott beszélgetések egyaránt iránymutatóak voltak. Köszönet és tisztelet illeti legszorosabb munkatársamat és barátomat, Batiz Andrást – bízom abban, hogy vérszemet kap, és az ő könyve is hamarosan nyomdába kerül.

Végezetül, de nem utolsósorban köszönöm az MPRSZ Kríziskommunikációs Tagozat munkájában részt vevő vagy azt aktívan segítő kollégák szakmai támogatását, inspirációját és elkötelezettségét.

Köszönet mindazoknak, akik segítették a kötet megszületését, és akik rávilágítottak, hogy egy ilyen munkához kevés volnék egymagam!

BIBLIOGRÁFIA

- Ariely, Dan: *Zseniálisan irracionális – Az észszerűtlenség nem várt előnyei.* (The Upside of Irrationality – The Unexpected Benefits of Defying Logic). Ford.: Morvay Krisztina. Budapest, HVG Könyvek, 2014.
- Barlai Róbert – Kővágó György: *Krízismenedzsment, kríziskommunikáció.* Budapest, Századvég, 2004.
- Ceandall, William Rick – Pernell, John A. – Spillan, John E.: *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape.* Los Angeles et al., SAGE Publications, 2013.
- Coombs, Timothy: *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises.* Los Angeles et al., SAGE Publications, 2013.
- Coombs, Timothy: *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding.* Los Angeles et al., SAGE Publications, 2014.
- Covey, Stephen M. R. – Merrill, Rebecca R.: *A bizalom sebessége – A rejtett tényező, amely mindent megváltoztat* (The Speed of Trust – The One Thing That Changes Everything). Ford.: Bayer Antal. Budapest, HVG Könyvek, 2011.

- Dezenhall, Eric – Weber, John: *Damage Control (Revised & Updated): The Essential Lessons of Crisis Management*. Westport, Prospecta Press, 2011.
- Dezenhall, Eric: *Glass Jaw: A Manifesto for Defending Fragile Reputations in an Age of Instant Scandal*. New York, Twelve, 2014.
- Fearn-Banks, Kathleen: *Crisis Communications: A Casebook Approach*. London, Routledge, 2016.
- Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszék, 1997.
- Fink, Steven: *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*. New York et al., McGraw-Hill Education, 2013.
- Frandsen, Finn – Johansen, Winni: *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Los Angeles et al., SAGE Publications, 2017.
- Griffin, Andrew: *Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals*. London, Kogan Page, 2014.
- Horváth Győző: *Válságmenedzselés a gyakorlatban*. Budapest, Glória Press, 2003.
- Jaques, Tony: *Crisis Proofing: How to Save Your Company from Disaster*. Oxford, Oxford University Press, 2017.
- John, Burton St. – Pearsin, Yvette E.: *Crisis Communication and Crisis Management: An Ethical Approach*. Los Angeles et al., SAGE Publications, 2016.
- Kelly, Alan: *The Elements of Influence: The New Essential System for Managing Competition, Reputation, Brand, and Buzz*. Santa Cruz, Plumie, 2007.
- Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen*. Szerk.: Mészáros Aranka. Budapest, ELTE Eötvös, 2007.
- Kríziskommunikáció – A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái (Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival)*. Ford.: Garamvölgyi Andrea. Budapest, HVG Könyvek, 2009.

- Littlefield, Robert S. et al.: *Risk and Crisis Communication: Navigating the Tensions between Organizations and the Public*. London, Lexington Books, 2015.
- Mennie, Phil: *Social Media Risk and Governance: Managing Enterprise Risk*. London, Kogan Page, 2015.
- Platón: *Kratülosz (Részletek)*. In *Platón összes művei I. Ford.*: Szabó Árpád. Budapest, Európa, 1984.
- Rangel, Sammy: *Élet a gyűlölet után – Egy latino bandatag útja a megbocsátásig (Fourbears: The Myths of Forgiveness)* Ford.: Pétersz Tamás. Budapest, HVG Könyvek, 2017.
- Senge, Peter: *Az ötödik alapelv – A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)*. Ford.: Etédi Péter, Szilágyi Katalin. Budapest, HVG Könyvek, 1998.
- Sinek, Simon: *A jó vezetők esznek utolsónak – Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? (Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't)*. Ford.: Gaál Katalin. Budapest, HVG Könyvek, 2017.
- Sohase engedjétek! Winston Churchill legjobb beszédei*. (Szerk.: Winston S. Churchill) Ford.: Gy. Horváth László. Budapest, Európa, 2006.
- Török, Gábor: *A politikai napirend – Politika, média, közvélemény*. Budapest, Akadémiai, 2005.
- Ulmer, Robert R. – Sellnow, Timothy L. – Seeger, Matthew W.: *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Los Angeles et al., SAGE Publications, 2010.
- Válság- (katasztrófa) kommunikáció – Tanulmányok és szemelvények*. Szerk.: Barlai Róbert, Kővágó György. Budapest, Petit Real, 1996.
- Válság és kommunikáció*. Szerk.: Karikó Sándor, Szécsi Gábor. Budapest, Áron, 2012.
- Válság? Kommunikáció! – Tanulmányok*. Szerk.: Sajti Botond, Somogyi Zoltán, Szabados Krisztián. Budapest, Capital Group, 2007.
- Woon, Tai Ho et al.: *We Have A Problem: Crisis and Reputation Management in the Digital Age*. Singapore, Candid Creation, 2016.

JEGYZETEK

¹ Sándor György: „Rádiókabaré Sikerlista '87 A oldal”, *Youtube.com*, 2013. augusztus 12. [youtube.com/watch?v=X8XTgrjFmxo](https://www.youtube.com/watch?v=X8XTgrjFmxo).

² Víg Mihály: Drog bagatellek *lásd* balcsi.tripod.com/szovegek/dalok/index.html#drogbagate.

Miről beszélünk? – Nem mind krízis, ami annak látszik

¹ *Lásd* Barlai Róbert – Kövágó György: *Krízismenedzsment, kríziskommunikáció*. Budapest, Századvég, 2004, 11.

² „Az MPRSZ Szakmafejlesztő Bizottságának I. számú útmutató állásfoglalása”, *Mprsz.hu*, 2002. március 31. mprsz.hu/wp-content/uploads/2015/03/MPRSZ_Szakmafejleszto_bizottsag_1_sz_utmutato.pdf.

³ „Lezuhant egy orosz utasszállító Moszkva közelében, 71 halott”, *Hirado.hu*, 2018. február 11. hirado.hu/kulfold/havarial/cikk/2018/02/11/lezuhan-egy-orosz-utasszallito-repuloget-moszkva-kozeleben/.

⁴ Prokupecz, Shimon: „FBI says it didn't act on tip about Parkland shooter”, *Cnn.com*, 2018. február 17. edition.cnn.com/2018/02/16/politics/parkland-shooting-fbi-tipster/index.html.

1. Borsószemek a dobokon – A megelőzés

- ¹ Gárdonyi Géza: *Egri csillagok*. Budapest, Holnap, 2016.
- ² Fink, Steven: *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*. New York et al., McGraw-Hill Education, 2013, 44.
- ³ Uo., 256.
- ⁴ „United Breaks Guitars”, *Youtube.com*, 2009. július 6. [youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo](https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo).
- ⁵ Carroll, Dave: *United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media*. New York et al., Hay House, 2013.
- ⁶ A Tékozló Homár fogyasztóvédelmi blogot lásd homar.blog.hu/.
- ⁷ Sini, Rozina: „Tesco customer finds a worm in his cucumber and his complaint goes viral”, *Bbc.com*, 2016. augusztus 8. bbc.com/news/uk-england-37014050.
- ⁸ Gergely Tamás – Szöts Miklós: „»Big data« az egészségügyi ellátásban”, *Interdiszciplináris Magyar Egészségügy*, XIV/4., 2015. május.
- ⁹ „CCTV – the challenge of sifting through Big Data”, *Engineers Journal.ie*, 2015. február 24. engineersjournal.ie/2015/02/24/kinesense-cctv-big-data/.
- ¹⁰ Brasch, Randy: „eBook: 10 Ways that Big Data will Modernize your Crisis Communications Plan”, *Zignallabs.com*, 2016. október 17. zignallabs.com/resources/ebook-10-ways-that-big-data-will-modernize-your-crisis-communications-plan/.
- ¹¹ Kállai István: „Mi került ezen a fotelon 7200 Ft-ba?”, *Youtube.com*, 2013. december 20. [youtube.com/watch?v=czsNY3qtLKI](https://www.youtube.com/watch?v=czsNY3qtLKI).
- ¹² Klara, Robert: „Luxury Brands Just Got One More Reason to Hate the Internet: Spoofing”, *Adweek.com*, 2017. szeptember 5., adweek.com/brand-marketing/luxury-brands-just-got-one-more-reason-to-hate-the-internet-spoofing/.
- ¹³ „Elfogadták a digitális átállásról szóló törvényt”, *24.hu*, 2007. június 18. 24.hu/fn/uzleti-tippek/2007/06/18/elfogadtak_digitalis_atallasrol_szolo/.

2. Verjünk sátrat! – A felkészülés

- ¹ Az Amerikai Egyesült Államok vészhelyzetek kezelésével kapcsolatos, közszolgálati edukációs kampányát lásd „Plan Ahead for Disasters”, *Ready.gov*; Freeo, Sandra K. Clawson: „Crisis Communication Plan: A PR Blue Print”, Észak-illinois-i Egyetem, niu.edu/newsplace/crisis.html.
- ² Ma, Alexandra: „750 KFCs in Britain closed because they ran out of chicken”, *Businessinsider.com*, 2018. február 20. businessinsider.com.au/kfc-shuts-750-uk-stores-in-chicken-logistics-crisis-2018-2.
- ³ McQuaid, John: „»Hurricane Pam« exercise offered glimpse of Katrina misery”, *Nola.com*, 2010. július 30. nola.com/katrina/index.ssf/2005/09/hurricane_pam_exercise_offered_glimpse_of_katrina_misery.html.
- ⁴ „Vérfürdő Londonban”, *Spindoc.blog.hu*, 2016. március 7. spindoc.blog.hu/2016/03/07/verfurdo_londondban.
- ⁵ „Tömegszerencsétlenség sérültjeit látják el a Honvédkórházban”, *Népszava.hu*, 2017. november 6. nepszava.hu/cikk/1144849-tomeg-szerencsetlenség-serultjeit-latjak-el-a-honvedkorhazban.
- ⁶ „Y2K bug”, *Nationalgeographic.org*, nationalgeographic.org/encyclopedia/Y2K-bug/.

3. Ha beütött a mennykő – Válságkezelés

- ¹ Latson, Jennifer: „America's Second-Worst Oil Spill Is Still Scarring the Shores of Alaska”, *Time.com*, 2015. március 24. time.com/3748246/exxon-valdez-history/.
- ² Schmidt, William E.: „Aground, Tanker Spills Oil on Shetland Islands Coast”, *Nytimes.com*, 1993. január 6. nytimes.com/1993/01/06/world/aground-tanker-spills-oil-on-shetland-islands-coast.html.
- ³ Spence, Peter: „RBS executive to leave after complaining of being 'bored' at work”, *Telegraph.co.uk*, 2015. március 30. telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/11504425/RBS-executive-to-leave-after-complaining-of-being-bored-at-work.html.

- ⁴ Erősen vitatott, hogy a bonmot Churchilltől származik-e, lásd Marinov: „Churchill és a statisztika”, *Urbanlegends.hu*, 2010. urbanlegends.hu/2010/01/churchill-csak-abban-a-statisztikaban-hiszek-amit-en-magam-hamisitok/.
- ⁵ Woolf, Nicky: „Elon Musk Twitter rant a ‘case study’ in how not to handle a crisis, experts say”, *TheGuardian.com*, 2016. július 7. theguardian.com/technology/2016/jul/07/tesla-elon-musk-autopilot-death-crisis-management.
- ⁶ Kósa András: „Az EMMI dolgozóinak tilos kimondaniuk, hogy stadion és szegénység”, *Vs.hu*, 2015. február 18. vs.hu/kozelet/osszes/az-emmi-dolgozoinak-tilos-kimondaniuk-hogy-stadion-es-sze-genyseg-0218.
- ⁷ Ravitz, Jessica: „Word ban at CDC includes ‘vulnerable,’ ‘fetus,’ ‘transgender’”, *Cnn.com*, 2017. december 18. edition.cnn.com/2017/12/16/health/cdc-banned-words/index.html.
- ⁸ „Érettségibotrány 2005 Az estében”, *Videa.hu*, 2016. július 7. video.hu/videok/24.hu/hirek-politika/erettsegi-botran-y-2005-az-esteben-az-este-dpagBLLio0CukkVNX.
- ⁹ Lásd Ariely, Dan: *Zseniálisan irracionális – Az észszerűtlenség nem várt előnyei (The Upside of Irrationality – The Unexpected Benefits of Defying Logic)*. Ford.: Morvay Krisztina. Budapest, HVG Könyvek, 2014, 160–61.
- ¹⁰ Lásd Dezenhall, Eric: *Glass Jaw: A Manifesto for Defending Fragile Reputations in an Age of Instant Scandal*. New York, Twelve, 2014, 133–42.
- ¹¹ A non-apology apology mellett angolul szokták használni még a szellemes „notpology”, valamint az újabban elterjedt fauxpology kifejezést is azokra a bocsánatkérésekre, amelyek nem ismerik el valójában semmilyen hiba elkövetését.
- ¹² Ford, Dana: „Red Hot Chili Peppers on Super Bowl performance: Yep, we faked it”, *Cnn.com*, 2014. február 5. edition.cnn.com/2014/02/04/showbiz/super-bowl-red-hot-chili-peppers/index.html.
- ¹³ Sinek, Simon: *A jó vezetők esznek utolsónak – Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? (Leaders Eat Last: Why Some Teams*

Pull Together and Others Don't). Ford.: Gaál Katalin. Budapest, HVG Könyvek, 2017, 185.

- ¹⁴ „Megvert újságíró – Reagált a KFC”, *Nepszava.hu*, 2017. október 16. nepszava.hu/cikk/1143229-megvert-ujsgiro---reagalt-a-kfc.
- ¹⁵ Csonka, Anna: „Saját mentőben ülve kerüli a dugót”, *Index.hu*, 2013. december 17. index.hu/belfold/2013/12/17/sajat_mentoben_ulve_keruli_ki_a_dugot_a_gyermekrak_alapitvany_elnoke/.
- ¹⁶ „Nekiment az Index újságírójának a Gyermekrak Alapítvány elnöke”, *Hvg.hu*, 2014. január 28. hvg.hu/itthon/20140128_balogh_gyermek_rak_alapitvany.
- ¹⁷ Spring, Micho: „The Company behind the Brand II: In Goodness We Trust”, *Webershandwick.com*, 2017. webershandwick.com/news/article/the-company-behind-the-brand-ii-in-goodness-we-trust.
- ¹⁸ „E-jegy-botrány a BKK-nál”, *Index.hu*, 2017. augusztus 30. index.hu/aktak/bkk_t-systems_e-jegy_online_jegyertesites_kibertamadas_etikus_hekker/.

4. Akiken az ostor csattan – Belső kommunikáció krízis esetén

- ¹ Evans, Harold: „Sir Rudy”, *TheGuardian.com*, 2001. november 16. theguardian.com/world/2001/nov/16/september11.usa1.
- ² „Rendőrfőkapitány: A rendőreimet ki akarták végezni”, *origo.hu*, 2016. szeptember 25. origo.hu/itthon/20160925-robbanas-fovaros-rendorseg-csobomba-kozponti-nyomozo-fogyeszseg.html.

5. Phofüggő törzsvendég – Újjáépítés krízis után

- ¹ Csepelyi Adrienn: „A zene mindenkié? – Gyűlöletáradat a Quimby ellen”, *Nol.hu*, 2016. július 16. nol.hu/kultura/a-zene-mindenkie-arad-a-gyulolet-a-quimby-ellen-1625113/.
- ² Sparrow, Andrew: „Sept 11: a good day to bury bad news”, *Telegraph.co.uk*, 2001. október 10. telegraph.co.uk/news/uknews/1358985/Sept-11-a-good-day-to-bury-bad-news.html.
- ³ „Áder aláírja az Alaptörvény módosítását”, *Index.hu*, 2013. március 13. index.hu/belfold/2013/03/13/ader_alairja_a_modositast/;

- Bucsy Levente: „Felszállt a fehér füst Rómában, van pápánk”, *Mno.hu*, 2013. március 13. mno.hu/kulfold/felszallt-a-feher-fust-roma-ban-van-papank-1144396.
- ⁴ „Másfél nap után mindenki kiszabadult – havazás percről percre”, *Origo.hu*, 2013. március 15. origo.hu/itthon/percrolpercre/20130315-havazas-hotorlaszok-elzart-utak-marcius-15en.html.
- ⁵ Yan, Sophia – Wakatsuki, Yoko: „Toshiba forecasts massive \$4.5 billion annual loss”, *Money.cnn.com*, 2015. december 21. money.cnn.com/2015/12/21/investing/toshiba-restructuring-accounting-scandal/index.html.
- ⁶ Beach, Coral: „Blue Bell recalls ice cream for Listeria; blames supplier”, *Foodsaftynews.com*, 2016. szeptember 21. foodsaftynews.com/2016/09/blue-bell-recalls-ice-cream-for-listeria-blames-supplier/#.Wmcc3Te6pPY.
- ⁷ „Bezárt a híres budai étterem: fertőzést kaptak a vendégek”, *Penzcentrum.hu*, 2015. szeptember 16. penzcentrum.hu/vasarlas/bezart-a-hires-budai-etterem-fertozest-kaptak-a-vendegek.1046398.html.
- ⁸ „Elmentünk az étterembe, ahol 40 ember evett, mielőtt hepatitisz kórházba került”, *Indavideo.hu*, 2015. október 31. index.indavideo.hu/video/2015_1031_hainam.
- ⁹ Dua, Tanya: „From a ‘cultural meme’ to a comeback kid: How Samsung overcame its Galaxy Note 7 fiasco”, *Businessinsider.de*, 2017. október 16. businessinsider.de/how-samsung-overcame-its-galaxy-note-7-fiasco-2017-10?r=US&IR=T.
- 6. Tegyük a mérlegre! – A kríziskommunikáció értékelése**
- ¹ Ághassi Attila: „Hosszú Katinka lemondásra szólította fel Gyárfás Tamást”, *Index.hu*, 2016. november 15. index.hu/sport/uszas/2016/11/15/hosszu_katinka_gyarfas/.
- ² „Sportbotrányok 2016-ban – Kiss László-ügy”, *24.hu*, 2016. december 29. 24.hu/sport/2016/12/29/sportbotranysok-2016-ban-kiss-laszlo-ugy/.
- ³ Jávor Bence: „Kapás Boglárka is Gyurta és Hosszú mellett, a volt MOB-vezető beszólt Gyárfásnak”, *Index.hu*, 2016. november 17.

- index.hu/sport/uszas/2016/11/17/kapas_boglarka_es_egy_3-szoros_olimpiai_bajnok_szovetsegi_kapitany_is_hosszu_katinka_mellett/.
- ⁴ Pósfai Orsi: „Így álltak ki a Népszabadságért! – 12 emlékezetes akció a kivégzett lap mellett”, *Mérce.hu*, 2016. november 8. merce.hu/2016/11/08/igy_alltak_ki_a_nepszabadsag_mellett_a_12_leg_fontosabb_kiallas_a_kivegzett_lap_mellett/; Bihari Ádám: „12 ezer példányban jön a »rendkívüli Népszabadság«”, *Hvg.hu*, 2016. október 19. hvg.hu/itthon/20161019_nepszabadsag_fedel_nelkul_tgm_uj_peter_megyesi_gusztav.
- ⁵ „Szombaton már nem jelenik meg a Magyar Hírlap”, *Újszó.com*, 2004. november 5. archivum.ujsoz.com/cimkek/regi-online-kiadas/2004/11/05/szombaton-mar-nem-jelenik-meg-a-magyar-hirlap.
- ⁶ Csíki Sándor: „A Sauska Pincészet rendkívüli közleménye”, *Foodandwine.hu*, 2017. december 7. foodandwine.hu/2017/12/07/sauska-pincszet-a-sauska-pincszet-rendkivuli-kozlemenye/.
- ⁷ Szabó M. István: „Botlott vagy bukik a Sauska borászat?”, *hvg.hu*, 2017. december 7. hvg.hu/gazdasag/20171207_sauska_boraszat-visszahivas_nehib_ellenorzes.
- ⁸ Mészáros Tamás: „Egy évtizedig hazudott a japán ipar gerince”, *Index.hu*, 2017. november 23. index.hu/gazdasag/2017/11/23/kobe-steel_acelipar_adathamisitas_botrany_japan_ipar_gerince/.
- ⁹ Fisher, Anne: „Employees Would Rather Hear Bad News Than No News”, *Fortune.com*, 2016. február 17. fortune.com/2016/02/17/employees-transparency-bad-news/.
- ¹⁰ Shepardson, David: „Honda recalls 2.1 million vehicles worldwide over fire risk”, *Reuters.com*, 2017. július 14. reuters.com/article/us-honda-recall/honda-recalls-2-1-million-vehicles-worldwide-over-fire-risk-idUSKBN19Z1L0.
- ¹¹ Vályi István – Máth Dávid: „Dagad a légszákbotrány: Az Ön autója is érintett? Most kiderítjük – percről percre”, *Totalcar.hu*, 2015. május 22. totalcar.hu/magazin/hirek/2015/05/22/dagad_a_legzsak-botrany_az_on_autoja_is_erintett_most_kideritjuk_percrol-percre/.

¹² Miller, Miranda: „Buffer’s Response to Hacking: A Study in Social Media Crisis Management”, *Searchenginewatch.com*, 2013. október 28. searchenginewatch.com/sew/how-to/2303237/buffer-s-response-to-hacking-a-study-in-social-media-crisis-management.

¹³ „Lex CEU – veszélyben a Közép-európai Egyetem”, *Index.hu*, 2017. október 28. index.hu/aktak/ceu_kozep-europai_egyetem_torveny_javaslat_rektor_soros_gyorgy_fenyegetes_emmi/.

7. Elég egy erős slag? – A krízismenedzsment értékelése

¹ Rengetegen és többféleképpen idézik, de nincs nyoma annak, hogy valamelyik forma is Einsteintól származna, *lásd* „Einstein Enigmatic Quote”, *Icarusfalling.blogspot.de*, 2009. június 24. icarus-falling.blogspot.de/2009/06/einstein-enigma.html.

² „Elton John: boycott Dolce & Gabbana over ‘synthetic’ IVF babies comment”, *TheGuardian.com*, 2015. március 15. theguardian.com/music/2015/mar/15/elton-john-boycott-dolce-gabbana-synthetic-ivf-babies-comment.

³ Ellis, Blake: „Pasta maker Barilla under fire for anti-gay comments”, *Cnn.com*, 2013. szeptember 26. money.cnn.com/2013/09/26/news/companies/barilla-pasta-gay/index.html?iid=EL.

⁴ Samuel, Henry: „Dutch pilot predicted French Alps crash”, *Telegraph.co.uk*, 2015. március 31. telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/netherlands/11506244/Dutch-pilot-predicted-French-Alps-crash.html.

⁵ „Mars recalls chocolate in 55 countries”, *Bbc.com*, 2016. február 23. bbc.com/news/business-35642075.

⁶ „A csernobili baleset egészségügyi hatásai Európában és Magyarországon”, *Origo.hu*, 2011. március 16. origo.hu/egeszseg/20110316-atomeromuvek-a-csernobili-baleset-egeszsegugyi-hatasai-europa-ban-es-magyarorszag.html.

⁷ A vörösiszap-katasztrófáról részletesen *lásd* hvg.hu/cimke/v%C3%B6r%C3%B6siszap.

⁸ Szinte a mai napig látnak napvilágot újabb és újabb részletek az ügygel kapcsolatban. *Lásd* például „Former BP executive not guilty of reporting false information after 2010 oil spill”, *TheGuardian.com*, 2015. június 5. theguardian.com/environment/2015/jun/05/bp-executive-david-rainey-deepwater-horizon-oil-spill-gulf; „BP’s Deep Water Horizon bill tops \$65bn”, *The Guardian*, 2018. január 16. theguardian.com/business/2018/jan/16/bps-deepwater-horizon-bill-tops-65bn.

⁹ „BKK, T-Systems: a Lúdas Matyi-effektus”, *Kreativ.hu*, 2017. július 24. kreativ.hu/cikk/bkk_t_systems_a_ludas_matyi_effektus

¹⁰ A lóhúsbotrányról *lásd* hvg.hu/cimke/1%C3%B3h%C3%BAsbotr%C3%A1ny; B. L.: „Szigorítást hozhat Európában a lóhúsbotrány”, *vg.hu*, 2013. március 4. vg.hu/vallalatok/szigoritast-hozhat-europa-ban-a-lohusbotrany-398918/.

8. Megremeg a marsallbot? – A vezető hatékonyságértékelése

¹ „Domino’s President Responds To Prank Video”, *Youtube.com*, 2009. április 18. youtube.com/watch?v=dem6eA7-A2I.

² Az alkalmazottak videóját *lásd* „Empleados Dominos Pizza – Crisis de Reputación Online”, *Youtube.com*, 2013. március 15. youtube.com/watch?v=Xifcf5IvFP8.

³ „Bodyform Responds: The Truth”, *Youtube.com*, 2012. október 16. youtube.com/watch?v=Bpy75q2Ddow.

⁴ „Az Apple cserélni fogja az elhajlott telefonokat. Mind a kilencet.”, *Beszéljükmac.com*, beszeljukmac.com/index.php/weblog/comments/az_apple_cserelni_fogja_az_elgoerbuilt_iphone_6-okat; A témával kapcsolatos mémgyűjteményt *lásd* nairaland.com/1920022/post-funny-iphone-6-plus.

⁵ Mabbitt, Bob: „Leadership Case Study: Marry Barra”, *Applied communication.org*, 2016. október 3. appliedcommunication.org/?p=328.

⁶ Webb, Tim: „BP’s clumsy response to oil spill threatens to make a bad situation worse”, *TheGuardian.com*, 2010. június 1. theguardian.com.

com/business/2010/jun/01/bp-response-oil-spill-tony-hayward. Az ipari katasztrófából, többek között John Malkovich főszereplésével, izgalmas akciófilmet is forgattak *Mélytengeri pokol* (*Deepwater Horizon*) címmel.

⁷ Lásd például Covey, Stephen M. R. – Merrill, Rebecca R.: *A bizalom sebessége – A rejtett tényező, amely mindent megváltoztat* (*The Speed of Trust – The One Thing That Changes Everything*). Ford.: Bayer Antal. Budapest, HVG Könyvek, 2011, 359–61.

⁸ „Our promise to you”, *Youtube.com*, 2007. febr. 19. youtube.com/watch?v=-r_Plg7EAUw; „David Neeleman explains Feb 14th”, *Youtube.com*, 2007. febr. 20. youtube.com/watch?v=1V2ff3easYc; „Jet Blue Airlines CEO David Neeleman Apologizes for Flight Delays From Snow Storm”, *Youtube.com*, 2011. szept. 30. youtube.com/watch?v=sW59U66GnXI.

⁹ Gianatasio, David: „JetBlue Knows How to Communicate With Customers in Social, and When to Shut Up”, *Adweek.com*, 2013. szeptember 9. adweek.com/brand-marketing/jetblue-knows-how-communicate-customers-social-and-when-shut-152246/.

¹⁰ King, Martin Luther: „Van egy álmom...” (Ford.: Szilágyi Ágota), *Usembassy.hu*, 2013. augusztus. newsletters.usembassy.hu/Publications/VanEgyAlmom.pdf.

¹¹ *Sohase engedjétek! Winston Churchill legjobb beszédei*. (Szerk: Winston S. Churchill) Ford.: Gy. Horváth László. Budapest, Európa, 2006., 120–24.

¹² Kennedy, John F.: „Ich bin ein Berliner”, *Beszed.blog.hu*, 2015. július 7. beszed.blog.hu/2015/07/07/jfk_ich_bin_ein_berliner.

9. A csapás álrúhája áldás – A krízis mint esély

¹ A Churchillnek tulajdonított mondás forrása ismeretlen, lásd „When, where and why did Winston Churchill say, »Never let a good crisis go to waste«?”, *Quora.com*, quora.com/When-where-and-why-did-Winston-Churchill-say-%E2%80%9CNever-let-a-good-crisis-go-to-waste-%E2%80%9D.

² Lásd Tóth I. János: „Válság és válságtudat”, epa.oszk.hu/00900/00997/00022/pdf/EPA00997_Letunk_2012_3_020_027.pdf. John F. Kennedy egyik 1959-es beszédében is utalt a jelenségre lásd „John F. Kennedy Speeches”, *Jfklibrary.org*, jfklibrary.org/Research/Research-Aids/JFK-Speeches/Indianapolis-IN_19590412.aspx.

³ Az Ice Bucket Challenge Wikipedia-szócikkét lásd hu.wikipedia.org/wiki/Ice_Bucket_Challenge.

⁴ Epheszoszi Hérakleitosz, lásd Platón: *Kratülosz* (Részletek). In *Platón összes művei I*. Ford.: Szabó Árpád. Budapest, Európa, 1984, 772.

⁵ „Lemondott a VW-vezér”, *Investor.hu*, 2015. szeptember 23. investor.hu/news/20150923-lemondott-a-volkswagen-vezere-winterkorn.html.

⁶ Ulmer, Robert R. – Sellnow, Timothy L. – Seeger, Matthew W.: *Effective Crisis Communication*. London, SAGE Publications, 2010, 200.

⁷ „How the NFL Has Handled the Recent CTE Risks from the JAMA Article”, *Instituteforpr.org*, 2017. július 26.

⁸ Ellenberg, Jordan: „Hogy ne tévedjünk – Wald Ábrahám és a hiányzó lövedéknymok”, *Ematlap.hu*, 2017. március. ematlap.hu/index.php/konyvespolc-2017-03/443-hogy-ne-tevedjunk-wald-abraham-es-a-hianyzo-lovedeknyomok.

⁹ Sinek, Simon i. m., 190.

¹⁰ Csabai, Károly: „Kivezetik a Norbi Update-et a tőzsdéről”, *Vg.hu*, 2016. május 31. vg.hu/penzugy/tozsde/kivezetik-a-norbi-update-et-a-tozsderol-470759/.

¹¹ „Panama Papers: Die Geheimnisse des schmutzigen Geldes”, *Sueddeutsche.de*. panamapapers.sueddeutsche.de/.

¹² Zacharek, Stephanie – Dockterman, Eliana – Edwards, Haley Sweetland: „Person of the Year 2017: The Silence Breakers”, *Time.com*, 2017. time.com/time-person-of-the-year-2017-silence-breakers/.

¹³ „Zaklatási botrányok Magyarországon”, *Index.hu*, 2018. január 2. index.hu/aktak/szinhazi_zaklatas_marton_laszlo_sarosdi_lilla_kerenyi_miklos_gabor_vigszinhaz_operettszinhaz_szinhaz/.

- ¹⁴ Fletcher, Dan: „A Brief History of the Tylenol Poisonings”, *Time.com*, 2009. február 9. content.time.com/time/nation/article/0,8599,1878063,00.html.
- ¹⁵ Dewey, Caitlin: „A Chipotle restaurant is closed after yet another foodborne illness outbreak”, *Washingtonpost.com*, 2017. július 18. washingtonpost.com/news/wonk/wp/2017/07/18/a-chipotle-restaurant-is-closed-after-yet-another-foodborne-illness-outbreak/?utm_term=.5034da9a0613.
- ¹⁶ Lásd például Rangel, Sammy: *Élet a gyűlölet után – Egy latino banda tag útja a megbocsátásig. (Fourbears: The Myths of Forgiveness)*. Ford.: Pétersz Tamás. Budapest, HVG Könyvek, 2017.
- ¹⁷ „Articles on Grenfell Tower”, *Theconversation.com*. theconversation.com/uk/topics/grenfell-tower-39675.

10. Józsi bácsi nem lesz ott – A tanuló szervezet

- ¹ Pintér Dániel Gergő: „Válságkommunikáció a gyakorlatban: az Aquaworld-baleset tanulságai”, *Forbes.hu*, 2017. augusztus 3. forbes.hu/uzlet/valsagkommunikacio-a-gyakorlatban-az-aquaword-baleset-tanulsagai/.
- ² Frandsen, Finn – Johansen, Winni: *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Los Angeles et al., SAGE Publications, 2017.
- ³ Senge, Peter: *Az ötödik alapelv – A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)*. Ford.: Etédi Péter, Szilágyi Katalin. Budapest, HVG Könyvek, 1998.
- ⁴ A sokat idézett „öt majom és a létra” kísérletre valószínűleg soha nem került sor, lásd „That »Five Monkeys Experiment« Never Happened”, *Throwcase.com*, 2014. december 21. throwcase.com/2014/12/21/that-five-monkeys-and-a-banana-story-is-rubbish/.
- ⁵ Frandsen, Finn – Johansen, Winni i. m., 201–05.
- ⁶ Uo.

NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ

#metoo mozgalom 197–99
2000. év problémája 62–63
2001. szeptember 11. 106, 114,
168

állománygyűlés 108–09
Aquaworld Budapest 217–18

„Back to normal” 116
bagatellizálás 95, 118, 136, 155,
202

Barra, Mary T. 171–72
belső kommunikáció 97–112,
118, 121, 142, 166, 229
~ alapelvei 51–52
~ formái 107–10

Bestseller 223
big data 38
bizalomvesztés 104, 202
BKK 93–96

Blankfein, Lloyd 87
Blue Bell 119, 200
bocsánatkérés 11, 21, 84–88,
166, 170, 174, 198, 203, 109
~ a zsidó-keresztény
kultúrkörben 85
házastársi ~ 86
tranzakciós ~ 85
BP (British Petroleum) 156, 165,
176
Braer 72
Budapesti Értéktőzsde 195
budapesti tűzijáték-tragédia 194,
224
Buffer 139–40
bűnbak 18, 71, 160

Carroll, Dave 28
CDC (Centers for Disease
Control and Prevention) 82

- CEU (Central European University) 141–45
 Chipotle Mexican Grill 201
 Churchill, Winston 79, 179, 183
 Coca-Cola 41
 contact center
 lásd ügyfélszolgálat
 csoportos tájékoztatás 108
 csoportos tanulás 221
- Dao, David 29
 Dartford 60
 Deepwater Horizon 156, 176
 Demján, Sándor 186
 Dezenhall, Eric 85–86
 Dolce & Gabbana 149
 Domino 166
 döntési fák 52
- $E = mc^2$ 41
 edukáció 40–43, 47, 121, 203
Egri csillagok (Gárdonyi) 24
 Einstein, Albert 148
 ellenérdekeltek 130, 132
 első 24 óra 69–71, 148, 228
 elsősegélynyújtási tudnivalók 53, 56
 e-mail 35, 43, 109, 114
 emmissziós botrány 189
 EMMI 82
 érdekgazdák 20, 51, 66, 128–30, 142–43
 ~ szempontjai 132–33
- érettségiügy 83
 érintettmenedzsment 211
 értelmezési verseny 82
 evakuálási terv 52
 Exxon Valdez 72
- Facebook 36, 61, 66, 89, 93, 134, 140, 147, 167, 198
 felelősség 17–18, 71, 74–75, 83, 88, 135, 166, 177, 181, 211
 ~háritás 67, 73, 86, 117, 158, 202
 ~vállalás 11, 84, 159–60, 171–72, 177, 200, 203
 Fink, Steven 24, 26
 floridai cápatámadások 190
- Galaxy Note 7 120
 Germanwings 151
 General Motors 171
 Giuliani, Rudolph 106
 Goldman Sachs 87
 Grenfell Tower 208–12
 Gyermekrák Alapítvány 91
- Haywards, Tony 176
 hiba 26, 37, 74, 80, 85, 87, 93, 95, 99, 120–21, 124, 137–38, 148, 169, 171–72, 175, 220, 223–24
 ~kultúra 218–19
 tanulás a ~ból 20, 186–87, 188
 hírkényszer 152
 hírnév (reputáció) 10–12, 14, 26–27, 36, 53, 73, 76, 84, 91,

- 97, 100, 120, 139–40, 160–61, 165–67, 179, 194, 203, 223
 hírnévmenedzsment 194, 209
 hitelesség 75, 153, 169, 177, 194, 200
 belső ~ 120, 122, 193
 ~ visszaállítása 120–24
 külső ~ 120, 169
 holding statement 51, 70, 104
 Honda 137–38
 Hosszú, Katinka 127–28
 hurrikánszezon 138, 158
- Ice Bucket Challenge
 lásd jegesvödör-kihívás
 időprés 18, 69, 71, 215
 információ 10–11, 14, 17–19, 24, 29, 39, 50–51, 62–63, 67–68, 70, 72, 75, 103–04, 108–09, 111, 129, 133–35, 152–54, 156, 170, 195, 215–16
 ~ alkalmazhatósága 32, 144, 209
 ~gyűjtés 30–32, 65–66, 77–79
 ~hiányos állapot 17, 19, 78, 93, 103
 ~s vákuum/űr 67, 103
 insight 40
 issue 15, 221
 issue management 15
- jegesvödör-kihívás 184
 JetBlue 178
- John, Elton 149
 Johnson & Johnson 200–01
- K&H 115
 kapcsolatrendszer 45, 126, 128–30, 142
 ~ építése 46–47
 ~ változása 130–31, 143
 kapcsolattartók elérhetősége 51
 katasztrófa 9, 14–16, 49, 53, 60, 72, 74, 120, 151, 154–56, 159, 168, 176, 194, 196, 204, 207–11
 társadalmi ~ 16
 technikai ~ 16, 154–55, 196
 természeti ~ 16, 56, 194
 totális ~ 16
 Katrina hurrikán 56
 képviselő 45, 68, 72–75, 84, 109, 229
 Kérdések és válaszok 105
 kérdezz-felelek fórum 109
 KFC 53–54, 89–90
 Kobe Steel 135
 kollektív jövőkép 221
 kommunikáció 12, 14, 24, 72, 75–76, 79, 82, 84, 107, 114–15
 belső ~ 52–53, 70, 97–112, 118, 121, 142
 empatikus ~ 36, 46, 73, 81, 84–85, 95, 110, 174–75
 inkohereus ~ 94
 interaktív ~ 33, 35, 104, 128
 ~ a médiával 58, 72, 116, 129
 lásd még sajtótájékoztató

- ~ az érdekgazdák 66, 128, 142
- ~ hangneme 54, 180
- ~s aktor 73–75
- külső ~ 110, 144
- összehangolt ~ 70, 82, 94
- proaktív ~ 67, 72, 129, 140
- lásd még* kríziskommunikáció
- konszenzus 172–74, 220
- korruptió 41, 45, 86, 100, 203
- kör-e-mail 109
- közkapcsolat 44–45
- közösségi média 31–32, 42, 51, 54, 58, 71, 75–76, 83, 87, 101, 114, 139, 158, 167, 198, 209
- közösségimédia-alapelvek 51, 58
- krízis 9–21, 106–07, 227–29
 - ciklikus ~ 16, 159
 - elhúzódó ~ 16
 - felkészülés a ~re 20, 39, 49–63, 65, 162, 228
 - gyors lefolyású ~ 16
 - kemény vagy hirtelen ~ 15
 - ~ előjelei 15, 20, 23–26, 38, 46, 151, 210, 228
 - ~ forgatókönyv 11, 39, 50–57, 60, 63, 66, 68, 70, 75, 121, 148, 162, 210, 216, 228
 - ~ kezelés
 - lásd még* krízismenedzsment
 - ~ megelőzés 23–47, 65, 228
 - ~ mint lehetőség 30, 140–45, 171–72, 183–212, 229
 - ~ pozitív hatásai 140, 145, 199–200, 204
 - ~ szimuláció 56, 59–61, 63, 148, 161–62, 210, 216, 228
 - ~ vége 113–14, 125, 165, 229
 - lopakodó vagy lappangó ~ 15
 - puha vagy gyenge ~ 15
 - krízistípusok 161, 221
 - előrejelzés lehetősége szerint 15
 - válság időtartama szerint 15–16
 - veszély forrása szerint 16–17
 - kríziskommunikáció 93–96, 141–45, 208–12
 - belső ~ 52–53, 70, 97–112, 118, 121, 142
 - ~ arany szabályai 65–92, 93, 175
 - ~ célkitűzése 126, 141, 228
 - ~ értékelési szempontjai 125–45, 165
 - ~ és bagatellizálás 95, 118, 136, 155, 202
 - ~ és krízismenedzsment 52, 147–164
 - ~ hibalehetőségei 93–95
 - ~ objektivitása 136, 144
 - ~ sebessége és üteme 133–34
 - ~s képviselő 45, 68, 72–75, 84, 109, 229
 - lásd még* kommunikáció
 - kríziskommunikációs
 - forgatókönyv 11, 50
 - ~ alapelemei 51–53

- ~ fizikai formája 50, 54
- ~ karbantartása 55
- ~ verifikációja 55, 216
- kríziskommunikációs tréning
 - elemei 57–59, 161–62
- krízismenedzsment 65–95,
 - ~ és kríziskommunikáció 52, 147–164
- krónikus traumatikus encefalopátia (CTE) 190
- Kulcsár, Attila 115
- Lex CEU 141, 144
- lobbizás 45, 47
- logolás *lásd* naplózás
- lőhúsbotrány 160–61, 203
- Lúdas Matyi-effektus 157–58
- Magyar Úszó Szövetség 127–28
- MAL Zrt. 154–55, 196
- marker 23
- Mars 153, 202
- mentális modellek 220, 222
- mesterséges intelligencia 38
- Mexikói-öböl 156, 176
- mikromenedzsment 27, 29, 46
- Milano, Alyssa 198
- monitorozás 11, 30–33, 46, 71, 115, 228
- Moore, Jo 114
- munkalapok 52
- munkavállalók 26, 45, 75, 79, 97
 - ~ helyzete krízis során 98–103
- ~ tájékoztatása 105–10
 - párbeszéd ~kal 103–05
- Munoz, Oscar 174
- Musk, Elon 80–81
- nagykövet 109
- naplózás (logolás) 52, 215
- narratíva 39, 74, 156, 158
- Nébih 134
- Neeleman, David 178
- Népszabadság 131
- New York 31, 106, 114
- New York Times, The 197
- NFL (National Football League) 190
- no comment 67
- non-apology apology 86–88, 198
- Norbi Update Lowcarb Nyrt. 195
- nyilatkozási rend 51, 75
- offshore cégek 196
- online alert 31
- organigram 51
- önvédelmi iránymutatás 138, 144
- Panama-akták 196
- prodroma 24–26
- public affairs
 - lásd* közkapcsolatok
- quick win 30
- Quimby 113

rasszizmus 170
 Red Hot Chili Peppers 87
 rendszergondolkodás 219
 reputáció *lásd* hírnév
 riadólánc 51, 70
 a rossz hír hozóját lelövik
 szindróma 24, 33
 Royal Bank of Scotland 76

sajtólista 52, 58
 sajtótájékoztatónak 49, 91, 93, 110,
 127, 137, 171
 Samsung 120, 169
 Sauska Pincészet 134
 Schobert, Norbert 195
 Senge, Peter M. 219
 social listening 32
 Sons of Maxwell 28
 SSC *lásd* ügyfélszolgálat
 stakeholder *lásd* érdekgazdák
 stakeholder management
lásd érintettmenedzsment
 Süddeutsche Zeitung 196

szabályzatok 75-76, 98, 105, 170,
 174-75, 177
 Szabó „Z.”, Zoltán 89
 szembenézés politikája 72, 170,
 203
 szervezeti kultúra 121, 162, 174,
 193, 218
 Sziget Fesztivál 55
 szimuláció *lásd* krízisszimuláció
 szimulációs szoftver 61

szóhasználat 70, 81-82, 88
 szökőár (cunami) 197, 204

Taj Mahal Palace Hotel 193
 tájékoztatás 11, 42, 52, 62, 67,
 103-04, 106, 108, 129, 133, 136,
 139
 egységes ~ 75-76
 folytonos ~ 143, 152-53, 224
 hiteles ~ 172
 objektív ~ 136-37, 144
 rugalmas ~ 149-50
 tudatos ~ 72, 148

Takata 138
 találgatás 12, 67, 78, 94, 144, 229
 tanulás 214-15, 219-21, 224
 tanuló szervezet 213-25
 ~ modellje 219-21

Tékozló Homár 30, 99
 Teréz körúti robbantás 110
 Tesco 36-37, 161, 203
 Tesla 80-81
 Texaco 170
 Time 197, 199
 Toshiba 117
 Toyota 136-38
 T-Systems 93-95, 157
 tudás 38, 57, 61, 71, 195-99,
 205-07, 214, 219, 220-22, 227
 egyéni ~ 220
 ~ megosztás 42-43, 214-15
 ~ menedzsment 215-17

Twitter 140, 198
 Tylenol 200

Ultramar 72
 United Airlines 28-29, 174
 ügyfélszolgálat 35-37, 97, 99-
 100, 147, 178

válság *lásd* krízis
 válságkezelés
lásd krízismenedzsment
 válságstáb 68-70
 vezető 24, 27, 31, 33, 59, 68, 70,
 84, 90, 94, 100-01, 108, 110,
 150, 196, 221, 229
 ~ és hibakultúra 219
 ~i szerepfelfogás 166, 176-77,
 179
 ~ hatékonyságtérkékelése
 165-81
 ~ hitelessége 74, 104, 169, 177

~ láthatósága 152, 168-69
 ~ őszintesége 106, 170
 ~ példamutatása 171, 166
 videoüzenet 108, 172
 visszatérés-történet 118-19
 Volkswagen 165, 189, 201, 203

Wald, Ábrahám 192
 Weber Shandwick 92
 weboldalkézelés szabályai 52
 „we hear you” 132
 Weinstein, Harvey 197
 Whirlpool 209

Y2K 62
 yes, comment 67-68

Signal Labs 39



Hogyan ismerjük fel
a krízisre utaló előjeleket?

Mit és hogyan mondjunk vezetőként,
hogy hitelesek legyünk a médiában?

Miként hasznosítsuk
a válsághelyzet tapasztalatait?

A súlyos balesetek és természeti katasztrófák, termékvisszahívások és emberi mulasztások nem tesznek jót egy vállalat vagy intézmény hírnevének. A közösségi médiában pedig ma már bárki világgá kürtölheti rólunk lesújtó véleményét, és egy pillanat alatt válsághelyzetben találhatjuk magunkat. Reputációnk megőrzése vagy visszaállítása szempontjából az első 24 óra kritikus időszak, ezért tisztában kell lennünk a válsághelyzetben alkalmazható kommunikáció alapelveivel.

Bőhm Kornél kríziskommunikációs tanácsadó hiánypótló, gyakorlatias kötetében bemutatja, mit tehetünk a krízisek megelőzéséért, milyen elveket kövessünk, ha már megvan a baj, hogyan használjuk a krízisforgatókönyvet, és utólag miként érdemes levonni a tanulságokat. A számos példa, esettanulmány, valamint a magánéletből ismerős helyzetek segítségével kommunikációs szakemberként, proaktív vezetőként, sőt laikus hírfogyasztóként megtanulhatjuk, hogy a krízisből akár új esélyt is teremthetünk.